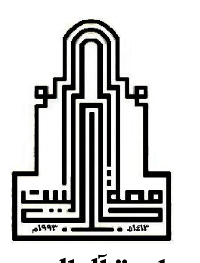
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب

The Impact of Job Stress Sources on Job Performance of the Employees at Extraction Companies in the Southern Region

إعداد الطالبة:

إسلام أحمد العزام

0620502007

إشراف:

الدكتور بهجت عيد جوازنه (مشرفاً رئيساً)

الدكتور وليد مجلي العواوده (مشرفاً مشاركاً)

2010/2009

رسالة ماجستير بعنوان:

أثــر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب

The Impact of Job Stress Sources on Job Performance of the Employees at Extraction Companies in the Southern Region

إعداد الطالبة:

إســلام أحمــد العـــزام

0620502007

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
د. بهجت عيد جوازنه	(مشرفاً رئيساً)	....
د. وليد مجلي العواوده	(مشرفاً مشاركاً)	....
د. زياد محمد الصمادي	(عـــضـــواً)	....
د. سليمان إبراهيم الحواري	(عـــضـــواً)	....
د. نضال أمين الصالحي	(عـــضـــواً)	....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2010/8/5

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى أبي وأمي. . .

أطال الله في عمرهما لتشجيعهم لي على مواصلة تحصيلي العلمي

إلى زوجي العزيز. . .

الذي ساندني ووقف إلى جانبي ومدني بالعزم والصبر

إلى إخوتي وأخواتي. . .

إلى زملائي وزميلاتي. . .

أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

بعد الشكر والثناء لله عز وجل، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للمشرف الدكتور بهجت عيد جوازنه والدكتور وليد مجلي العواوده لتفضلهم بالإشراف على هذا العمل وعلى ما قدماه من توجيه ونصح وإرشاد، جزاهما الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال لما بذلوه من جهد ورعاية في سبيل بلوغ هذا البحث غايته.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للعاملين في شركات الاستخراج والاستخراجية في إقليم الجنوب من رؤساء ومرؤسين لتخصيص جزء من وقتهم الثمين في تعبئة استبانات الدراسة

وجزيل الشكر للجنة المناقشة على تكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث وصرفهم الوقت والجهد في قراءة البحث، لما لملاحظاتهم من عظيم الأثر في رفع قيمة البحث وإعلاء أهميته.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

(21/3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الحالة الاجتماعية	90
(22/3)	نتائج اختبار (T) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير الحالة الاجتماعية	91
(23/3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المستوى الوظيفي	92
(24/3)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير المستوى الوظيفي	93
(25/3)	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية والأداة الكلية حسب متغير المستوى الوظيفي	94

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثـــر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب

إعداد الطالبة: إسلام أحمـــد العـــزام

إشراف: الدكتور بهجت عيد جوازنه(مشرفاً رئيساً)

الدكتور وليد مجلي العواوده (مشرفاً مشاركاً)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، وقـد تكـون مجتمـع الدراسة من العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حيث قامـت الباحثـة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت بـــ 380 عامل وعاملة، حيث تم توزيع 380 استبانة ثم استرجاع 340 استبانة كان منها 320 استبانة قابلة للتحليل.

ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تـم اسـتخدام الحزمـة الإحـصائية للعلـوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخراج النسب والتكرارات، وتم استخدام أسلوب التحليل الوصـفي لوصف وتحليل استجابات عينة الدراسة واستخدمت الباحثة تحليل الانحـدار المتعـدد وتحليـل التباين الأحادي ومتوسط العلاقة لإثبات ونفي الفرضيات حيث توصلت الباحثة إلى ما يلي:

1- أظهرت نتائج التحليل أن العوامل التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.38) وانحراف معياري (0.66)، وجاء مجال عوامل البيئة المادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاء مجال العوامل الاجتماعية فـي المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.74)، وقـد بلـغ المتوسـط الحـسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مستويات ضغوط العمل (3.21) بـانحراف معيـاري (0.60)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

2- بينت نتائج الدراسة أن أعلى تأثير في ضغوط العمل على الأداء الـوظيفي كـان لمتغيـر العوامل التنظيمية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.199)، وأقل تأثير لمتغير عوامل البيئة المادية، حيث بلغت قيمة بيتا (-0.066).

3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية ($\propto \geq 0.05$) بين مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة فـي إقلـيم الجنـوب ودرجات أدائهم الوظيفي.

4- أظهرت النتائج أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي

5- يوجد هنالك اثر ايجابي لضغوط العمل الاجتماعية في الأداء الوظيفي

6- تبين أن هنالك اثر سلبي لضغوط العمل الفردية في الأداء الوظيفي

7- هناك أثر ايجابي لضغوط العمل البيئة المادية في الأداء الوظيفي

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها :

1- تقترح الدراسة على الشركات الاستخراجية اعادة النظر بالسياسات المتبعة في هذه المنظمات لتكن أكثر عدالة بين العاملين، وتفويض الصلاحيات الكافية للعاملين للقيام بمسؤوليتهم، ومشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم. وإعادة النظر بأسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمات،لتكن اكثر عدالة. وأن تسعى للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل .

2- ترى الدراسة أنه على الشركات الاستخراجية المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين ليستطيعوا مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم من حولهم.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1 المقدمة:

يُعد مفهوم "ضغوط العمل" ومفهوم "الأداء الوظيفي" من المفاهيم القديمة الحديثة في مجال الإدارة وتطور أبعاد قياسهما مع تطور نواحي الحياة العملية والعلمية، وما واكب ذلك من تقدم علمي سريع، ونهضة صناعية، وعمرانية، وثورة في تكنولوجيا المعلومات، وتسارع في القفزات النوعية بتقنيات الأجهزة والاتصالات، والعولمة، وتزايد المنافسة على الموارد الطبيعية، وتعدد حاجات الأفراد، مما أدى إلى ازدياد وتعقد حجم ونوع المنظمات بشكل كبير.

ومع تقدم الحياة وتطورها أخذت مظاهر تنظيم العمل أشكالاً عديدة تدرجت في تعقدها حتى وصلت إلى أشكال تنظيمية عبرت عنها التنظيمات المعاصرة، وعكستها ضخامة الأعباء والمسؤوليات التي تناط بها في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغير المستمر وعدم التأكد تجاه التطور والنمو المستمرين.

وقد كان لكل هذه التحولات السريعة والمستمرة، دور كبير في تعقيد ظروف حياة الفرد، وإحداث تغيرات في شتى المجالات الحياتية وبخاصة الاجتماعية والاقتصادية منها، مما دفع الفرد إلى الشعور بالغموض وعدم التأكد ونتج عن كل ذلك توترات نفسية وصحية واجتماعية أطلق عليها مسمى ضغوط "Stress" يتعرض لها الفرد داخل العمل وخارجه، فتنعكس على سلوكه وصحته وعمله.

وأصبحت ضغوط العمل أحد السمات البارزة للمنظمات الحديثة، إذ تفشت ظاهرة التوترات النفسية بين الأفراد العاملين في منظمات العصر الحديث ولما لضغوط العمل من آثار على أداء الفرد وأداء المنظمة على حد سواء وعلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الأثر المباشر على الأداء الوظيفي لأفراد المنظمة الأكثر تأثيراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها .

ويعد الأداء الوظيفي من المتغيرات التي تمتلك أهمية عالية التأثير في سلوك أفراد التنظيم وبناء على ذلك يشكل الأداء الوظيفي دوراً وسيطاً بين مصادر ضغوط العمل والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم، تبعاً لدرجة تأثر أفراد التنظيم بعناصر ضغوط العمل ومستوى ادائهم.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تأثير مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب.

2/1 أهمية الدراسة:

لقد تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، لما يمثله هذا الموضوع من أهمية كبيرة لدى المنظمات والأفراد وإدراكهم لما ينتج عنه من آثار سلبية وايجابية على الفرد والمنظمة .

حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها باعتبارها من الدراسات القليلة على مستوى الأردن التي تتناول مستوى ضغوط العمل في الشركات الاستخراجية للتعرف على مسببات هذه الضغوط واثر تلك الضغوط في الأداء الوظيفي.

كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في التعرف على واقع العوامل المسببة لضغوط العمل لدى العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية، واكتشاف الآثار المترتبة على هذه الضغوط وسبل ادارتها والحد منها ليتم مراعاتها واخذها بعين الاعتبار من قبل الشركات الاستخراجية في الخطط المستقبلية وتحسين اداء العاملين فيها، وعلى الرغم من زخم الأدب الإداري الذي تناول موضوع ضغوط العمل إلا أن موضوع ضغوط العمل ما زال يحتاج إلى المزيد من الاستقصاء والبحث في البيئة العربية والبيئة الأردنية تحديداً، وذلك بسبب التغيير السريع والمستمر في العوامل البيئية المحيطة.

ولعل من أهم الدوافع التي جذبت الباحثة لاختيار موضوع الدراسة ما واجهته الباحثة من ضغوط على مستوى الواقع العملي والدراسي الذي مرت به أثناء أدائها لعملها ودراستها الأكاديمية.

وبناءً عليه تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة بإضافة علمية في الأدب الإداري في هذا المجال خصوصاً من الناحية التطبيقية.

3/1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1. مصادر ضغوط العمل التي تواجه العاملين في الشركات الاستخراجية.
2. مستويات ضغوط العمل التي تواجه العاملين في الشركات الاستخراجية.
3. مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية.
4. أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين.

4/1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة للتعرف على ضغوط العمل التي يواجهها العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية، ومصادر هذه الضغوط التي يتعرضون لها وتحديد أكثر المصادر أهمية وتأثيراً على العاملين ودرجة تأثير هذه المصادر على أداء العاملين.

وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو قياس أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هي مصادر ضغوط العمل في الشركات الاستخراجية؟
2. ما هو مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في الشركات الاستخراجية؟
3. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية؟
4. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
   أ- هل هناك أثر للعوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي؟
   ب- هل هناك أثر لعوامل البيئة المادية في الأداء الوظيفي؟
   ج- هل هناك أثر للعوامل الاجتماعية في الأداء الوظيفي؟
   د- هل هناك أثر للعوامل الفردية في الأداء الوظيفي؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)؟

5/1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

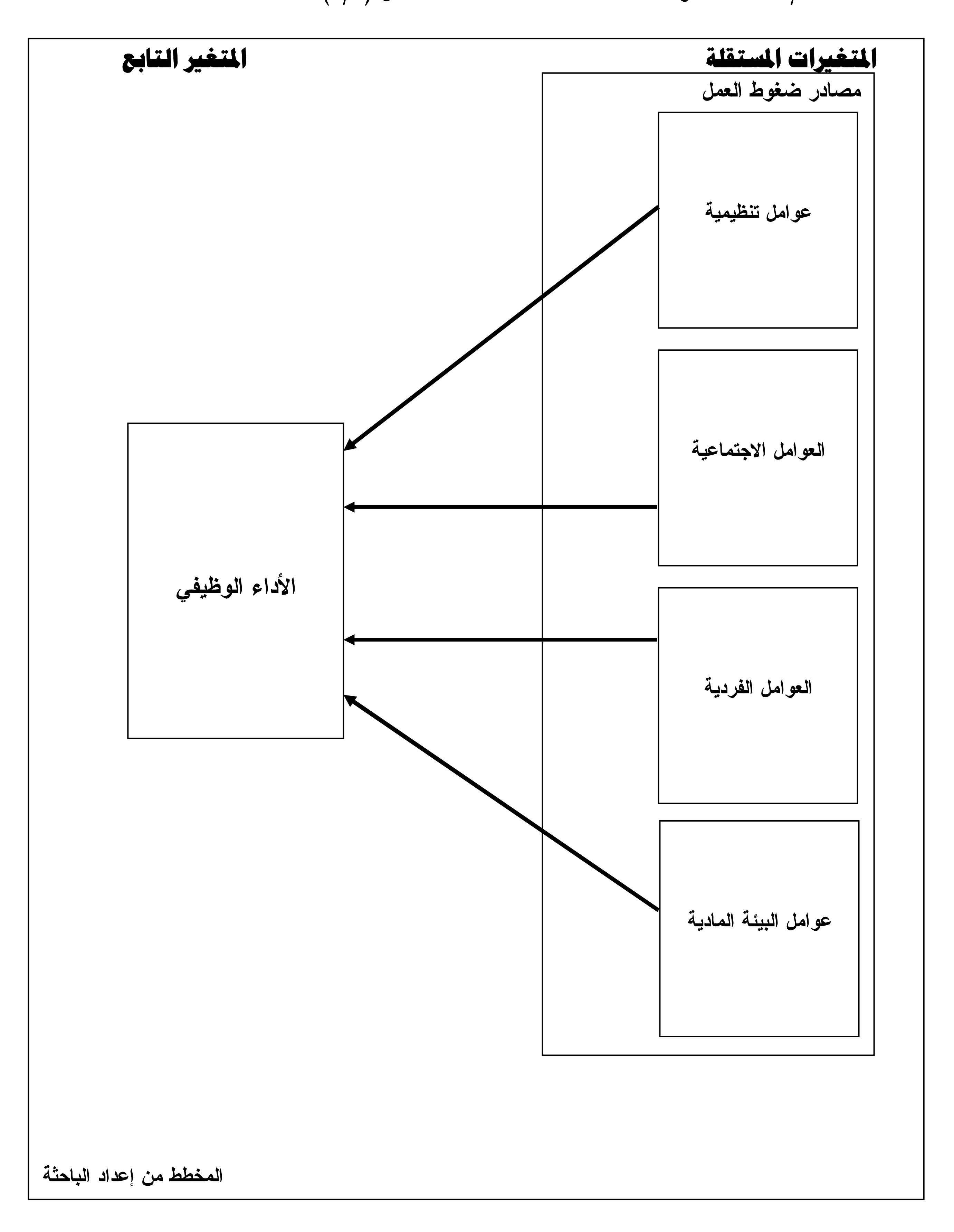
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ∝ ≤05. لضغوط العمل في الأداء الوظيفي ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، الأجور و الحوافز، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار) في الأداء الوظيفي .
2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية (جماعات الضغط، العلاقات المتبادله، المشاكل الأسرية، الأصدقاء والأقارب، العزلة الاجتماعية) في الأداء الوظيفي.
3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الفردية (صراع الدور، غموض الدور، كثافة وكثرة العمل، المسئولية عن الغير، النمو والتطوير المهني) في الأداء الوظيفي.
4. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة المادية (الضوضاء، الضوء، درجة الحرارة، توفير التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية) في الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:-

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ∝ ≤05. لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ضغوط العمل تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

6/1 مخطط الدراسة: **شكل (1/1)**



7/1 مصطلحات الدراسة:-

لقياس مصادر ضغوط العمل، تم اعتماد العوامل التي حددها Gibson (1994) في دراسته، وتتمثل في العوامل التنظيمية، وعوامل البيئة المادية، والعوامل الفردية، والعوامل الاجتماعية.

1- **ضغوط العمل:-** هي حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغيراً في الحالة البيئية أو النفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد [1].

2- **ضغوط عمل مصدرها التنظيم:-** هي الضغوط التي تتعلق بسياسات المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء، والضغوط التقنية، وأهداف المنظمة، وصنع القرار، والتي تسبب ضغوطاً للأفراد في العمل[2].

3- **ضغوط عمل مصدرها الفرد:-** هي عبارة عن مجموعة الضغوط التي يتعرض لها الفرد أثناء العمل وتتوقف على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف، تسهم في زيادة شعوره بالضغوط[3]، وتتمثل بـ (صراع الدور، غموض الدور، كثافة وكثرة العمل، ألمسؤولية عن الغير، النمو والتطور المهني).

4- ضغوط عمل مصدرها بيئة العمل المادية:- تتمثل بالعوامل التكنولوجية وتجهيزات بيئة العمل من حيث الإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة، والضوء، والأمن والسلامة المهنية.

5- **ضغوط عمل مصدرها العوامل الاجتماعية:-** وهي ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد نتيجة جماعات الضغط، العلاقات المتبادلة، المشاكل الأسرية، الأصدقاء والأقارب، العزلة الاجتماعية.

6- **الاغتراب التنظيمي (العزلة الاجتماعية):-** هي مدى ما يشعر به الفرد من وحدة، وانعزال عن الآخرين، وانخفاض معدل تواصله معهم،واضطراب علاقته بهم، وعدم وجود أصدقاء حميمين له، ومن ثم ضعف شبكة العلاقات الاجتماعية التي ينتمي إليها[4].

7- **غموض الدور:-** يعني غموض الدور نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع[5].

---

(1) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط3،دار وائل للنشر،2005،ص160

(2) حسن حريم، **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ،عمان،دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004،ص290

(3) المرجع ذاته، ص288

(4) عادل عبد الله محمد، **دراسات في الصحة النفسية: الهوية، الاغتراب، الاضطرابات النفسية**، ط1، دار الرشاد، القاهرة، 2000، ص192

(5) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط1، الرياض، 1993، ص143

8- **صراع الدور:-** يقصد بصراع الدور تعارض مطالب العمل التي ينبغي القيام بهـــا، فيجـــد الفرد نفسه في بيئة تشعره بالحرج نتيجة المطالب المتعارضة المناطة به [1].

9- الأداء الوظيفي:- يعرف الأداء بأنه تنفيذ العامل للأعمال والمسؤوليات التي تكلفه المنظمة أو المؤسسة القيام بها.

10- **المنظمات الاستخراجية:-** المنظمات التي يتركز نشاطها على استخراج الثروات الطبيعية من الأرض سواء أكانت بداخلها أو على سطحها أو في المحيطات والبحار والأنهار والبحيرات والمستنقعات، وتستخدم هذه المستخرجات كمواد أولية للتصنيع.

8/1 منهجية الدراسة:

1/8/1 مقدمة:

تتناول منهجية الدراسة وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة فـــي تحقيـــق أهـــداف الدراسة، حيث تضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

2/8/1 طبيعة الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني من أجل إتمام الدراسة، وللتعرف على اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية عن طريق اختبار الفرضيات المذكورة، ووضعها في قاعدة تمكن الباحثة اختبار صحة تلـــك الفرضـــيات، ولتغطية مشكلة البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بالاستناد على المصادر الثانوية عن طريق الكتب والدوريات والمنشورات العربية والأجنبية والإنترنت.

3/8/1 مصادر البيانات:

تم الحصول على البيانات التالية لإغراض الدراسة:

1. **البيانات الثانوية:** وذلك لتغطية الجانب النظري من هذه الدراســـة، وتتمثـــل مـــصادر البيانات في هذه المرحلة من خلال الكتب والمراجع والمقـــالات والدراســـات العلميـــة

---

(1) عبد الرحمن احمد الهيجان، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها**، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية،1998،ص176

المنشورة في الدوريات المختلفة والمتعلقة بهذا المجال، والاستعانة بالإنترنت للحصول على بعض الدراسات والأبحاث الحديثة حول الموضوع.

2. **البيانات الأولية:** وذلك لتغطية الجانب العملي من هذه الدراسة وتتمثل مصادر البيانات في هذه المرحلة من خلال استبانه تم تصميمها لاختبار فرضيات هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

4/8/1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب والبالغ عددهم (2100) عاملاً وعاملة، منهم (1992) عامل، و(108) عاملة حسب إحصائيات أقسام شؤون الموظفين في تلك الشركات. والجدول (1/1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1/1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشركة

الشركات	العدد		المجموع
	ذكور	اناث	
شركة البوتاس العربية (منجم الغور الصافي)	700	100	800
شركة مناجم الفوسفات الأردنية (منجم الحسا)	795	5	800
مصنع اسمنت الرشادية	497	3	500
المجموع	**1992**	**108**	**2100**

5/8/1 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قوامها (380) عاملاً وعاملة في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب،حيث تم توزيع (380) استبانة تم استرداد (340) استبانة منها، وقد تم استثناء (20) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وتبقى منها (320) استبانة أي بنسبة (84.2%) من عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولة[1]، منهم (283) عاملاً، و(37) عاملة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. والجدول (1/2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

(**1**) Sekaran, Uma**, Research Method For Business**: John Wiley Q Sous Inc, New York, USA, 2005, p. 294.

الجدول (2/1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	283	88.44%
	أنثى	37	11.56%
العمر	من 20- أقل من 30سنة	95	29.69%
	من 30- أقل من 40 سنة	113	35.31%
	40سنة فأكثر	112	35.00%
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	107	33.44%
	دبلوم متوسط	121	37.81%
	بكالوريوس	88	27.50%
	دراسات عليا	4	1.25%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	19.38%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	77	24.06%
	من 10الى أقل من 15 سنة	42	13.13%
	15سنة فأكثر	139	43.44%
الحالة الاجتماعية	أعزب	57	17.81%
	متزوج	263	82.19%
المستوى الوظيفي	رئيس شعبة	51	15.94%
	مشرف	95	29.69%
	فني	147	45.94%
	عامل	27	8.44%
المجموع		320	%100.00

6/8/1 أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة كأداة للدراسة بالاستعانة ببعض المصادر المختلفة، وخاصة تلك التي تناولت ضغوط العمل، مثل دراسة العطوي (2005)، ودراسة (1994) Gibson والأداء الوظيفي مثل دراسة (2005) Godbehere ودراسة العازمي (2009)، حيث اشتملت الأستبانة على ثلاثة أجزاء (أنظر ملحق رقم 1):

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الديمغرافية الخاصة فأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي. وذلك من أجل الحصول على معلومات عن المشمولين بالدراسة.

الجزء الثاني: أداة قياس مصادر ضغوط العمل:

وذلك بهدف تحديد مصادر ضغوط العمل، تكونت أداة قياس مصادر ضغوط العمل من (37) فقرة، توزعت على أربعة مجالات: مجال العوامل التنظيمية، ومجال العوامل الاجتماعية، ومجال العوامل الفردية، ومجال عوامل البيئة المادية. وتم إعداد الأداة بحيث يتمكن العامل من تحديد درجة ضغوط العمل، وذلك على مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات للموافقة أو عدمها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: عالي جداً (5) درجات، عالي (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

الجزء الثالث: أداة قياس مستويات الاداء الوظيفي:

لتحديد مستويات الاداء الوظيفي لدى العاملين، قامت الباحثة بتصميم أداة لقياس مستويات الاداء الوظيفية لديهم، وتكونت الأداة من (18) فقرة. وتم إعداد الأداة بحيث يتمكن العامل من تحديد مستويات ادائه الوظيفي. وذلك على مقياس (ليكرت Likert) المكون من خمس درجات للموافقة على مستويات الاداء الوظيفي أو عدمها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة.

وقد تم اعتماد العلاقة التالية للحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{عدد التقديرات}}{3} = \frac{5}{3} = 1.66$$

حيث أنه إذا كانت متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة:

من 0.00 –2.66 درجة استجابة ضعيفة

من 2.67 – 3.66 درجة استجابة متوسطة

من 3.67 – 5.00 درجة استجابة عالية

7/8/1 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على لجنة من المحكمين وعـــددهم (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، والجامعات الاردنية (أنظر ملحق رقم 2)، حيث تم الاخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم.

8/8/1 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لهـا، بطـريقتين: الأولـى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للاستبانة على عينة مكونة من (32) عاملاً وعاملة، من غيـر عينـة الدراسة، وبفارق زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني. أما الطريقة الثانية، فقد اسـتخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بـين (0.83 – 0.90)، و(0.90) للأداة الكلية. والجدول (3/1) يوضح قيم معاملات الثبات وبطريقـة ألفـا كرونباخ للاتساق الداخلي.

الجدول (3/1): قيم معاملات ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والاداة الكلية

الأداة	الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات
				ألفا كرونباخ
أداة قياس ضغوط العمل	1	العوامل التنظيمية	11	0.90
	2	العوامل الاجتماعية	9	0.83
	3	العوامل الفردية	10	0.89
	4	عوامل البيئة المادية	8	0.85
أداة قياس مستويات الاداء الوظيفي			18	0.88
الاداة الكلية			56	0.90

9/8/1 الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاءات الوصفية:

1. ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات مجالات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية في الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.

ثانياً: إحصاءات اختبار الفرضيات:

1. اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).
2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way - ANOVA).
3. اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية: حيث يستخدم هذا الاختبار للمقارنات المركبة (أكثر من متوسطين)، ولأحجام العينات المتساوية وغير المتساوية.

9/1 الدراسات السابقة:

1/9/1 الدراسات باللغة العربية

1. **دراسة العضايلة (1999)[1] بعنوان:**

"دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"

هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، السياسات التنظيمية) لدى العاملين في ثلاثة من كبريات الشركات في جنوب الأردن، باستخدام عينة بلغت (298) مشاركاً من مختلف المستويات الوظيفية في تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (نوع الوظيفة، العمر، الخبرة) ومستوى ضغوط العمل الكلي، وعدم وجود أثر لمتغيري (الحالة الاجتماعية، ودرجة التأهيل العلمي)، وأن هناك ضعف في العلاقة بين العاملين ورؤسائهم.

2. **دراسة مبيضين والحسن (2000) [2]بعنوان:**

"ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحليل ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في أثناء إنجازهم لأعمالهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (24) وزارة ودائرة مركزية تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للدولة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

يواجه موظفو الشؤون المالية ضغوط عمل أكثر من تلك التي يواجهها غيرهم من الموظفين، وأهم مسببات ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية هي جمود الإجراءات والتشريعات والعوامل السلوكية والاجتماعية، وبينت الدراسة معاناة العاملين في الشؤون المالية من توتر وقلق ناجم عن العوامل المرتبطة بالتنظيم وحجم العمل وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وطبيعة الحوافز والعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء.

---

(1) علي محمد العضايلة. دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، مجلد 64، عدد 7، 1999.

(2) عقلة مبيضين، والحسن ربحي. ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16ن عدد 3، 2000.

3. **دراسة الجعافرة (2003)** [1]بعنوان:

"الصحة النفسية لدى العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات في بيئة العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصحة النفسية للعاملين لبعض المتغيرات الموجودة في بيئة العمل، وتألفت عينة الدراسة من (250) عاملاً وعاملة من مصانع الأدوية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها عدم وجود ارتباط بين الصحة النفسية وبعد الضغط في بيئة العمل، وعزت الباحثة ذلك إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المنطقة والتي تفرض على العامل التأقلم وارتفاع درجة العلاقات الاجتماعية للعاملين في قطاع الأدوية مما يسهم في تخفيف الضغوط.

4. **دراسة العطوي (2004)**[2] **بعنوان:**

"أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (277) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين مصادر الضغوط (مصادر ضغوط تنظيمية، مصادر اجتماعية، مصادر ضغوط متعلقة بالبيئة المادية، مصادر متعلقة بالوظيفة) والرضا الوظيفي، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين تجاه مصادر الضغوط والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

---

(1) سمية الجعافرة. "**الصحة النفسية لدى العاملين وعلاقاتها ببعض المتغيرات في بيئة العمل**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003.

(2) محمد إبراهيم العطوي. **أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004.

5. **دراسة عليمات (2005)** [1] بعنوان:

"ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن – دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى ضغوط العمل التنظيمية في مجالات (عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) وضغوط العمل الاجتماعية (الواسطة وجماعات الضغط والزيارات، والاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.

ويمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة بـ (عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي) ومستوى أداء الحكام الإداريين، وعدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجال (علاقات العمل، بيئة العمل) ومستوى أداء الحكام الأردنيين في الأردن، ووجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل الاجتماعي (الواسطة، وجماعات الضغط، والزيارات والاتصالات الشخصية) ومستوى أداء الحكام الإداريين.

6. **دراسة حبيبة (2006)** [2]**بعنوان:**

"ضغوط العمل التي تواجه عمال المصانع الكبرى في محافظة عمان"

تناولت هذه الدراسة موضوع ضغوط العمل التي تواجه عمال المصانع الكبرى في محافظة عمان، وهدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المصانع الكبرى واثر بعض خصائص المبحوثين (الجنس، العمر، عدد الأفراد، الأسرة... الخ) ونمط الشخصية ونوع القطاع الصناعي على مقدار ما يتعرض له العمال من ضغوط العمل.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود ضغوط عمل فوق المتوسط لدى عمال المصانع، وإن أكثر مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها عمال المصانع مرتبة ترتيباً تنازلياً هي: ضغوط العمل المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور، يليها ضغوط العمل المتعلقة بتوقعات الفرد، ثم ضغوط

---

(1) خالد عيادة عليمات. **ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن**– دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2005.

(2) ابتسام محمد حبيبة. **"بنية ضغوط العمل في المصانع الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006.

العمل المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات، وإن العاملين في قطاع الصناعات النسيجية هم أكثر عرضة لضغوط العمل المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور، وضغوط العمل المتعلقة بتوقعات الفرد من عمال الصناعات الغذائية يليهم عمال الصناعات التحويلية.

7. دراسة العامر (2007)[1] بعنوان:

"ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء المهني لدى التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، وكذلك التعرف على الفروق بين معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية في كل من: الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي، والأداء المهني.

وقد أشارت أهم النتائج إلى ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية سلبية ودالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى كل من: معلمين ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية، وغير دالة إحصائياً لدى معلمين التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية، وتوجد علاقة ارتباطية سلبية ودالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والأداء المهني لدى معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، وغير دالة إحصائياً لدى كل من: معلمين التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، ومعلمين ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية.

8- دراسة البكري (2008)[2] بعنوان:-

"علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرين في الوزارات الأردنية عند اتخاذ القرارات الإدارية، وهدفت كذلك إلى التعرف على طبيعة العلاقات

---

(1) عائشة راشد العامر. ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، مجلد 8، عدد 3، 2007.

(2) هيفاء عبد الوهاب البكري، **علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاردنية، 2008.

بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على أهم مصادر ضغوط العمل وآثارها المتوقعة على اتخاذ القرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات تعزى لمتغير(المستوى الوظيفي)

3- إن من أهم مصادر الضغوط التي تواجه المديرين على النحو التالي:- (الواسطة والمحسوبية، يليها المركزية الشديدة، زيادة حجم العمل، قلة الحوافز المادية، نقص المعلومات).

9- دراسة العازمي (2009)[1] بعنوان:-

" اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر أنماط القيادة السائدة (الديمقراطي، التساهلي، الاوتقراطي) في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على أداء الموظفين فيها ،وصولاً لتحديد النمط القيادي الأكثر ايجابياً على أداء الموظفين بما يعالج مواطن الضعف في الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

1- احتل النمط التساهلي المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) تلاه النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي بلغ(3.03) وبدرجة متوسطة.

2- أظهرت نتائج التحليل لأداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية بان أداء الموظفين كان بدرجة ايجابية متوسطة.

3- تبين أن الضغط الاتوقراطي والتساهلي يؤثران سلبياً على أداء الموظفين.

4- تبين أن الضغط الديمقراطي يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين.

2/9/1 الدراسات الأجنبية:

---

(1) محمد طلال العازمي، **اثر انماط القيادة على اداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت،2009

1. **دراسة قام بها Lansisalmi, and Kivimaki (2001) [1] بعنوان:**

"Collective Stress and Coping in the Context of Organizational Culture"

وقد هدفت إلى إلقاء الضوء على موضوع ضغوط العمل وكيفية التأقلم معها عن طريق توظيف بعد الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التجميعية وبناء آليات واضحة للتعامل مع تلك الضغوط، تكونت عينة الدراسة من 90 مديراً يمثلون عدة شركات في قطاعات صناعية في إسبانيا، وقد تمت مقابلتهم على فترات زمنية متباعدة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها على النحو التالي:

وجود مصادر متعددة لضغوط العمل وهي (الاجتماعية، والاقتصادية، والوظيفية)، ووجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات على ضغوط العمل، ومن مصادر ضغوط العمل نمط شخصية الفرد العام.

2. **دراسة Siu, Oi (2002) [2] بعنوان:**

"Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locusot Control"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير استراتيجيات التكيف والتأقلم المباشرة والوسيطة مثل: الرقابة، والتأقلم المدعم، وعمل مراكز السيطرة على التخفيف من ضغوط العمل في الشركات الصناعية في ثلاثة دول هي: الصين، وهونج كونج، وتايوان، وقد تكونت عينة الدراسة من (876) فرداً، موزعين على الشركات الصناعية في ثلاث دول.

---

(1) Lansisalmi, H, Peior, and Kivimaki, M, Collective Stress and coping in The context of Organizitional culture, (electronic Version), **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9(4), 2000.

(2) Siu, Oi- Ling, "Managerial Stress in Greater china: the Derect and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locu of control" **Applied Psychology: An in Ternational Review**, 51 (4).

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات التأقلم (التأقلم المسيطر، والتأقلم الداعم، ومراكز السيطرة) على التخفيف من ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة، وهناك علاقة عكسية بين مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

3. **دراسة Michalids and Elwakai (2002)** [1] **بعنوان:**

Factors Contributing To Occupational Stress Experienced By Individuals Employed In The Fast food Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المسببة لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في قطاع الصناعات الغذائية السريعة وعلاقة هذه الضغوط بمتغيرات العمر والوظيفة (من حيث كونها إدارية أو غير إدارية)، حيث أخذت عينة عشوائية من (80) عاملاً موزعين على عدة مطاعم في مدينة قبرص وخلصت الدراسة إلى وجود فروق في مصادر ضغوط العمل بين الذكور والإناث وبين الإداريين وغير الإداريين وكانت أكثر المصادر المسببة للضغوط عند الإداريين هو دور وتوقعات العامل في المؤسسة بينما كانت عند غير الإداريين المناخ التنظيمي.

4. **دراسة Michailids and Georgion (2003)** [2] **بعنوان:**

"Employee Occupational Stress of Banking"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على طبيعة ضغوط العمل التي تواجه العاملين في البنوك، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية من 60 عاملاً من مختلف البنوك وتم جمع البيانات باستخدام مقياس ضغوط العمل، والمستوى التعليمي لدى العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن شعور العامل بالرضا أو عدمه تجاه عمله يؤثر على درجة الضغوط لديهم حيث كلما ازداد مستوى التعليم قلت ضغوط العمل، كما أن الضغوط تتأثر بسلوك الفرد، حيث كلما كان الفرد أكثر إيجابية في التعامل مع أمور الحياة تقل لديه ضغوط العمل.

---

(1) Michailids and Elwakai, **"factors Contributing to Occupational Stress Experienced By Individuals Employed In The Fast Food Industry"**, Work, 21, 2002.

(2) Michailids and Gorgiou, **Employee Occupational Stress of Banking"**, Work, 24, 2003.

5. دراسة قام بها Hang- yue, et al (2005) [1]بعنوان:

"Work Role Stressors and Turnover Intentions: A study of Professional Clergy in Hong Kong"

حظيت ضغوط العمل على اهتمام موظفي إدارة الموارد البشرية، وذلك لآثارها السلبية العديدة التي انعكست على مخرجات العمل، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تـأثير عـدة مصادر ضغوط عمل مثل: (غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل، ومشكلات تتعلـق بعلاقات الفرد مع أفراد آخرين داخل العمل وخارجه) على الجانب العاطفي، والرضا الوظيفي، والرغبة في ترك العمل، وقد اختبرت الدراسة مدى تأثر الجانب العاطفي والرضا الوظيفي بين علاقة المصادر المسببة لضغوط العمل والرغبة في ترك العمل، طبقت الدراسـة علـى عينـة مكونة من (887) موظفاً متخصصاً في هونج كونج، وقد خلصت الدراسـة إلـى أن مـصادر ضغوط العمل لها تأثير كبير على الجانب العاطفي والرضا الوظيفي الذي بدوره يعكس أسـباب الرغبة في ترك العمل لدى الموظفين، وأوصت الدراسة الباحثين والدارسين لإجراء دراسـات مماثلة للكشف والتأكد من صحة مثل هذه العلاقة في عينات مختلفة وفي بيئات أخرى.

6- دراسة قام بها Godbehere(2005) [2]بعنوان:-

"Measuring Staff performance"

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية قياس العاملين، وذلك في مواجهة المـشاكل التـي تعاني منها الإدارة في أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم شيء في زيادة أداء العاملين هو تحفيز العاملين وكذلك القيام بتطويرهم، كما تقع أهمية التحفيز لـلأداء علـى المـدربين أو المراقبين للعاملين، وذلك لأنهم الأكثر معرفة بحاجات العاملين وهم حلقة بين العاملين والمدراء، وأخيراً توصلت الدراسة إلى ضرورة زيادة الروح المعنوية للعاملين، والقيام بالترقية العادلة لهم وذلك لما له من اثر كبير على أداء العاملين.

---

(1) Hang –yue, N., foley, S., and Loi, R. Work Role Stressors and Turnover itentionsi-astydy of professional clergy in Hong Kong", **The International Journal Of Human Resource Management**, 16 (11), 2005.

(2) Stan Godbehere, Measuring staff performance**, Business Gredit,**Vol. 107(10),2005

7- دراسة قام بها Nasurdin, et al (2006) [1] بعنوان:

"Organizational Structure and Organizational climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence form Malaysia"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الهيكل التنظيمي ببعديه (المركزيـــة والرســمية) والمنـــاخ التنظيمي، في الضغوط الوظيفية في بيئة العمل الماليزية، وتكونت عينة الدراســة مــن (151) بائعاً، يعملون في أسواق البورصة الماليزية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأبعاد الهيكلية (المركزية والرسمية) في ضغوط العمل، في حين لم يؤثر بعد المنـــاخ التنظيمـــي فـــي ضغوط العمل لدى عينة الدراسة، وأهم ما أوصت به الدراسة: تشجيع البــاحثين علـــى القيـــام بإجراء بحوث مستقبلية تتناول عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراســـة، فهنـــاك العديـــد مـــن المؤثرات البيئية التي تؤثر في الفرد وتسبب له ضغطاً ينعكس على أدائه في العمل.

8- دراسة قام بها Erkutlu and Chafra (2006) [2] بعنوان:

"Relationship between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example from boutique hotels"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة وبين خلق ضغوط عمل لدى الأفراد العاملين في القطاع الفندقي، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) فرداً، مـــنهم (20) مـــديراً و (380) موظفاً وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بـــين أســـلوب القيادة المتبع وضغوط العمل لدى الأفراد عينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة: بإجراء المزيد من الدراسات التي قد تساعد في اكتشاف كيف أن العلاقة بين أسلوب القيادة وضغوط العمل تتغيـــر مع مرور الوقت، وبمعنى آخر فإن العلاقة بين أسلوب القيادة وضغوط العمل يمكن أن تتغيـــر أثناء المراحل المتنوعة التي تمر بها الإدارة في دورة حياة الفندق وتطوره.

---

(1) Nasurdin, A. ramayan, T, and Beng, Y, Organization Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of job Stress: Evidence form Malaysia", **Journal of Commerce Managemen**, 16 (2) , 2006.

(2) Erkutlu and Chafra, Relationship Between Leadership Power Bases and job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels, **Management Research New**, 29 (5), 2006.

9- دراسة Alexander and Mohr (2007) [1] بعنوان:

Role conflict, general Manager Job Satisfaction and Stress and The Performance of IJVS

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة المتبادلة بين الرضا الوظيفي وضغط العمل والأداء للمدراء العاملين في شركة (International Joint ventures) (IJVs) شركة هندية ألمانية.

ويتم ذلك من خلال استبيان يتم فيه جمع المعلومات عن العلاقة بين مستوى رضا المدراء (IJVs) في العمل وبين ضغوط العمل ومستوى أدائهم وقد خلصت إلى أن ضغط العمل المرتفع عند مدراء IJVs يرتبط بانخفاض الأداء لديهم بينما لا وجود لعلاقة إحصائية حقيقية بين الرضا الوظيفي للمدراء وأدائهم.

10- دراسة yen – Huilin (2008) [2] بعنوان:

Physical discomfort and Psychosocial Job Stress among Male and female Operators at telecommunication Call Centers in Taiwan

هدفت الدراسة على إيجاد أبعاد ضغوط العمل النفسي والسيكولوجي على عدد من الموظفين من كلا الجنسين الذين يعملون في مركز اتصالات في تايوان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنهم يعانون من ضغوط نفسية وإرهاق شديد في العمل وقلق وأنهم يعانون من حالة صحية سيئة، حيث تم إثبات أن تسع مناطق في الجسم تتأثر نتيجة ضغوط العمل المتكررة مثل (إجهاد النظر، إجهاد العضلات، طنين الأذن، بحة الصوت، سعال مزمن يصاحبه بلغم، أزمة صدرية، تلبك معوي، التهاب معوي، تبول متكرر، إجهاد مفاصل الجسم).

لذلك فإن العمل في مركز اتصالات لأكثر من (4) سنوات يؤدي إلى المخاطر الصحية السابقة وأنه كلما زاد ضغط العمل على الشخص تزداد بذلك العوامل الخطيرة المؤثرة على حالته الصحية.

11- دراسة Ahsan, Fie, Abdullah and Alam (2009)[1] بعنوان:

---

(1) Alexader and Mohr, role Conflict, general Manager Job Satisfaction and Stress and the performance of IJVs, **European Management Journal**, 25 (1), 2007.

(2) Yen- Huilin, Physical discomfort and Psychosocial Job Stress among Male and female Operators at Telecommunication call Centers in Taiwan, **Applied Ergonomics**, 40(4), 2009.

A study of Job Stress on Job Performance among University Staff in Malaysia: Empirical Study

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لـــدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية. وتكونت عينة الدراسة من (203) عضو هيئة تدريس من جامعة إدي كلانج في ماليزيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يختص بضغوط العمل، أما الجزء الثاني يتـــضمن فقـــرات تتعلـــق بالأداء الوظيفي حيث تم اعتماد فقرات مقياس وصف العمل JDI (Smith, 1969). أمـــا الجزء الثالث فتضمن عدد من الأسئلة الديموغرافية حول الجنس، والعمر والحالة الاجتماعية والعرق والمستوى التعليمي. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة دالة إحصائيًا بين انخفاض ضغوط العمل والأداء الوظيفي لأعـــضاء هيئـــة التدريس.
- وجود علاقة دالة إحصائيًا بين إيجابية دور الإدارة والأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.
- يؤدي صراع الأدوار داخل الجامعة وغموض دور عضو هيئة التدريس إلى تدني الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

12- دراسة (Sabharwal and Corley) (2009)[2] بعنوان:-

Faculty Job Performance across Gender and Discipline

دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن الأداء الـــوظيفي لـــدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء الجنس والنظام الجامعي، وتكونـــت عينـــة الدراســـة مـــن (123214) عضو هيئة تدريس أمريكي تم اختيارهم من قاعدة بيانات المؤســـسة الوطنيـــة للعلوم، ويعود حجم العينة الكبير إلى الحاجة لمعرفة الأداء الوظيفي لأكبر عينة ممكنة من أعضاء هيئة التدريس خاصة وأن المبحوث مدعوم ماليًا من عدة مؤسسات وطنية، ويبلـــغ مجتمع الدراسة الكلي (685.296) عضو هيئة تدريس. واستجاب أعضاء هيئـــة التـــدريس

---

(1) Ahsan, N; Abdullah, Z; Fie, D and Alam, S. (2009). A study of Job Stress on Job Performance among University Staff in Malaysia: Empirical Study. **European Journal of Social Science**, 8(1): 121-131.

(2) Sabharwal, M and Cotley, E. (2009). Faculty Job Performance across Gender and Discipline. **The Social Science Journal**, 46(1): 539-556.

على استبانة الكترونية أرسلت إليهم عبر البريد الالكتروني أو باليـد أو بواسـطة البريـد العادي، وبينت الدراسة الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ارتفاع نسبة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذكور مقابل الإناث.
- وجود علاقة ارتباط بين النظام الجامعي الذي يعزز بيئة العمل ويفـرض الـصلاحيات ويمارس العلاقات الإنسانية في الإدارة وبين الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

13-دراسة (Lane, Essar, Holte and MvCusler) (2010)[1] بعنوان:-

A study of Nurse Faculty Job Performance

in community Colleges in Florida

دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التمريض الجامعية بولاية فلوريدا، وتكونت عينة الدراسة مـن (76) عضو هيئة تدريس استجابوا على أسئلة مفتوحة النهايات، عددها عشرة أسئلة حول أدائهـم الوظيفي، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بـين الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس وبين الإدارة الإيجابية والعلاقة الإيجابيـة مـع المـشرفين، ووجود علاقة دالة إحصائيًا بين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التمـريض وبين الرواتب والحوافز التي يتلقونها، كما تبين وجود علاقة دالة إحصائيًا بين بيئة العمـل المالية وعلاقات عضو هيئة التدريس بالزملاء وبين ارتفاع نسبة أدائهم الوظيفي، فضلاً عن تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى الإناث مقارنة بالذكور.

(1) Lane, K; Essar, J; Holte, B and McCwker, A. (2001). A study of Nurse Faculty Job Performance in community Colleges in Florida. **Teaching and learning in Nursing**, 5(1): 16-26.

10/1 خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نرى انها ركزت على مايلي:-

1- معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها عينة الدراسة، وتحديد اهم مصادر ومسببات الضغوط وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على تصنيف محدد لمصادر ضغوط العمل الا ان معظمهم يجمع على ان هناك عوامل اجتماعية وعوامل تنظيمية وعوامل بيئية.

2- اقترحت معظم الدراسات العديد من الاستراتيجيات للتخفيف من حدة ضغوط العمل حيث قسمت هذه الاستراتيجيات الى استراتيجيات فردية يقوم بها الفرد نفسه، واستراتيجيات تنظيمية تقوم بها المنظمة لمساعدة موظفيها من اجل التخلص من ضغوط العمل.

3- امتازت بعض الدراسات السابقة بربط ضغوط العمل كعامل مستقل ولها تاثيرات على متغيرات تابعه مثل الرضا الوظيفي، مستوى الاداء، التغيب عن العمل، والاصابة بامراض مختلفة

11/1 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:-

ويمكن القول ان هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات التي سبق عرضها في انها:-

1- تحاول القاء الضوء على اثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركات الاستخراجية الاردنية العاملة في اقليم الجنوب، وهل هناك أثر إيجابي أو سلبي.

2- قلة وندرة الابحاث العلمية التي تتناول مجتمع الدراسة: حيث لم يدرس هذا الموضوع في هذا القطاع (قطاع الاستخراج) حسب علم الباحثه، بالرغم مما تتصف به طبيعة العمل في قطاع الاستخراج من خصوصية يمكن ان تكون مصدراً لضغوط العمل.

3- التعامل مع متغيرات ضغوط العمل بشكل مجمل، سواء المتعلقة بالعوامل التنظيمية أم غيرها، أي لم تكن هذه الدراسة منصبة على متغير ضغط العمل في البيئة التنظيمية بشكل خاص، وتشترك هذه الدراسة مع هذه الدراسات في عرض أهم مسببات ضغوط العمل وخاصة تلك المسببات النابعه من العوامل التنظيمية كما وتقترح استراتيجيات للحد من الاثار السلبية لضغوط العمل التي يمكن ان تستخدمها الشركات.

الفصل الثانـي

الإطار النظري

1/2 ضغوط العمل

1/1/2 مقدمة

تعد ضغوط العمل من المفاهيم البارزة في أدبيات الفكر الإداري الحديث على مستوى البحث الأكاديمي وعلى المستوى العملي في المنظمات، وهو من المصطلحات الشائعة في مجال العمل نتيجة لتعرض العاملين لأنواع متعددة من هذه الضغوط (ضغوط تنظيمية،فردية، اجتماعية، بيئة مادية) والتي يمكن أن تؤثر عليهم بشكل مباشر سواء في مجال العمل أو على صحتهم، وحيويتهم، ونشاطهم، بالتالي أصبح تأثيرها ظاهراً جلياً على كثير من مجالات العمل ومنها على الأداء الوظيفي للعاملين .

وتعرف الضغوط (Stresses) بكونها :- تلك الحالة النفسية المعقدة والمركبة من مزيج متداخل من العواطف، والميول، وردود الأفعال التي تحدث استجابة لبعض وسائل الضغوط الواقعة على العاملين من داخل وخارج المنظمة[1].

وهنالك فرق بين الضغوط والإجهاد، فالضغوط هي وسائل وأدوات ضغط خارجي تقع على العامل .

أما الإجهاد (Strains) فهو : التشوهات السلوكية المترتبة على تلك الضغوط، وبالتالي فان الضغوط هي سبب حدوث الإجهاد، وبقدر ما تكون قسوة الضغوط تحدث سلبيات السلوك التنظيمي ويقلل مستوى الرضا عن العمل والمنظمة، وبالتالي يقل مستوى الأداء للعاملين[2].

إن ضغوط العمل تتفاوت في مدى تأثيرها على الأفراد باختلاف مدى استجابتهم لها وقوة هذه الضغوط.

وبذلك نرى أن تعرض الفرد لقدر معين من الضغوط يحدث عنه تشوهات في سلوكه مما يؤثر على رضا الفرد وأدائه.

فنجد أن مصدراً معيناً من الضغوط يشكل تأثيراً كبيراً على فرد بينما لا يؤثر بنفس الدرجة على فرد آخر، وبنفس الوقت هناك ضغوط تؤثر بدرجة كبيرة على الفرد وتسبب له الكثير من المشاكل منها ما يتعلق بالعمل مثل الإنتاجية والأداء والولاء ومنها ما يتعلق بصحة

---

(1) حسن يوسف أبو الخير، **إدارة السلوك التنظيمي**، مكتبة نانسي، دمياط، 2006،ص 227

(2) جيرالد جوينبرخ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، 2004، ص 257.

الفرد، إذ أن شدة الضغوط على العامل أثناء العمل قد تؤدي إلى عدد مـن الأمـراض النفـسية والبدنية، منها الخوف، والاضطراب وارتفاع ضغط الدم والارتباك والشرود وضعف الذاكرة .

والضغوط ليس كلها سلبية، فمنها ما هو ايجابي يؤدي إلى تحفيز الفرد وتطوير العمـل، فتعرض الفرد لنوع معين من الضغوط ولحد معين قد يؤدي إلى زيادة في طاقتـه الإنتاجيـة، وتفجر المواهب، والأفكار الإبداعية لديه مما يعود بالفائدة على العمل والفرد في إن واحد[1].

2/1/2 مفهوم ضغط العمل :-

يمكن تعريف الضغوط بأنها :- مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتـي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، وفي حـالتهم النفـسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط[2].

ويمكن تعريف الضغوط بأنها :- تجربة ذاتية يترتب عليها اختلال نفسي أو جسدي لـدى الفرد، ينتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الشخص نفسه[3].

وتعرف أيضاً بأنها :- تأثر داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بـين قـوى ضـاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعـه إلـى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء[4].

كما عرفها البعض بأنها :- مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغير الذي يظل ثابتـاً فـي موقع العمل[5].

وتعرف ضغوط العمل بأنها :- "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خللاً في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد"[6].

---

(1) محمد العطوي، **أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي**، مرجع سابق، ص 1.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 335 .

(3) اندرودي وسيزلافي مارك وآخرون، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة ،1991، ص 635 .

(4) محمد لطفي راشد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، **مجلة معهـد الإدارة العامـة**، مجلد 35، عدد 2، الرياض، السعودية، 1992، ص 74

(5) هانسون بيتر، **ضغوط العمل طريقك للنجاح**، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض، 2000، ص 4.

(6) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبـة الإشـعاع الفنيـة، القاهرة، مصر، 2002، ص182

ويعرف سمير عسكر ضغوط العمل بأنها :- مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التـي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له. [1]

ويعرف Scott ضغوط العمل على أنها " المثيرات الخارجية أو الداخلية التي يتعرض لها الفرد ويستجيب لها استجابة نفسيه أو جسمية أو سلوكية"[2].

ويرى سميث Smith ضغوط العمل على أنها:- الحالة التي تنتج من تفاعل الفـرد مـع عمله وتحدث تغيرات داخل الفرد تؤثر في مسار عمله الحالي[3].

ويعرف كل من Robbins and Judge الضغط بأنه:- حالة ديناميكية تقوم على مواجهة الفرد لفرص أو عوائق أو مطالب تقود لأهداف هامة ولكن فرص تحقيقها غير مؤكدة[4].

ويعرف Cook and Hunsaker الضغوط بأنها :- " مجموعة من المتغيرات الجـسمية والنفسية، التي تحدث للفرد كردود أفعال عند مواجهته لأي متطلب يمثل تهديداً له"[5].

كما يعرف Kreitner and kinicki مصطلح ضغوط العمل إدارياً على انـه اسـتجابة مكيفه تتوسطها الفروق الشخصية والعمليات السيكولوجية، وأنها نتيجة حدث أو موقف أو فعـل بيئي خارجي، تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد[6].

وتلخص الباحثه من التعاريف السابقة بأن مفهوم وطبيعة الضغوط يركز على الأبعاد التالية:-

1- إن تعرض الفرد لمواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) أو مواقف ايجابية (وجود فرصة معينه) تعرض عليه متطلبات متزايدة تفوق قدرته على مواجهتها مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط.

2- إن تفاعل العوامل الذاتية للفرد مع العوامل البيئية تحدد طبيعة الضغوط كفرصـة أو قيـود وكذلك مقدار هذه الضغوط.

3- تعرض الفرد للضغوط يؤدي إلى خللاً في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفـرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

---

(1) سمير عسكر، متغيرات ضغوط العمل، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 28، العدد 6 ،1998، ص 7، 65

(2) Scott, Dru, **Controlling Stress and Tension** .London: Kogan books,1997,p25

(3) Smith, Waren, **Organization Behavior**, New York:Mcgraw-Hill Book, 1999, ph5

(4) Robbins, stephenp, and Judge, Timothy, **Organizatinal Behavior**, (12th ed.), Uppersaddle Rive, NJ, Pearson/Prentice Hill, 2007, p666.

(5) Cook, Curtisw, and HunSaker, Phillp, **Management and organizational Benavior**, (3rd ed.). Boston: Irwin/Megraw-Hill, 2001, p567.

(6) Kreitner, Robert, and Kinicki, Anglo, **Organzational Behavior**. (5th ed.) Boston: Irwin, Megraw-Hill, 2001, p574.

3/1/2 عناصر ضغوط العمل

هناك ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة كما يراها Wallace، Szilagi [1].

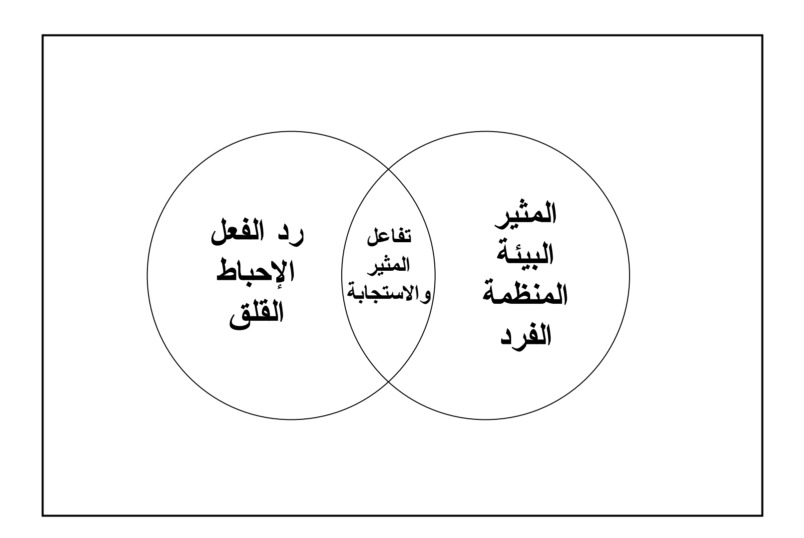
وهي :

1- **عنصر المثير** :- يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن الشعور بالضغوط ويكون مصدر هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الفرد .

2- **عنصر الاستجابة** :- وهذا العنصر يمثل ردود الفعل الفيسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها .

3- **عنصر التفاعل** :- وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

شكل 2-1 عنصر الضغوط



المصدر :- اندرودي – سيزلاقي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ص 180

(1) اندرودي وسيزلاقي مارك وآخرون، **السلوك التنظيمي والأداء**، مرجع سابق، ص180-181

4/1/2 آلية الإصابة بالضغوط :

من خلال مسيرة الفرد في المنظمة قد لا تسمح له الظروف دوماً بالوصول إلى حالة التـوازن النفسي أو تحقيق الذات، لأنه كثير ما يتعرض لعوائق وصعوبات تستلزم من الفرد تحقيق مطالب تكييفه تفوق طاقته ودرجة احتماله، مما يؤدي إلى وقوع الفرد تحت الضغط النفسي والتوتر .

وتمر عملية الإصابة بالضغوط في المراحل التالية كما حددها (Hans seley)[1] هانز سلي:-

1- **مرحلة رد الفعل (التنبيه) Alarm stage** :- تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً ويتحرك بعدها الجسم لمواجهة التحديات المفروضة عليه مـن جانب العنصر المثير للضغوط .

ويمكن القول بان هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفـرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر :-

- زيادة ضربات القلب – تزداد حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير .
- الأرق – توتر الأعصاب – سوء استغلال الوقت .
- تصبب العرق على الجبين – حدوث الشد العضلي .

ويصاحبها فقدان الجسم لفترة قليلة نسبياً من التوافق العام معها، وهي مختلفة من فرد لآخر حتى يستطيع الجسم تنظيم دفاعاته والتوافق مع متطلبات الضغوط والقلق ولا تستغرق هذه الحالة وقتاً طويلاً بل تستغرق لحظات قليلة في مدتها من شخص إلى آخر إلا أن هـذه الحالة تهيئ جسم الإنسان للمقاومة.

2- المرحلة الثانية :- المقاومة Resistance

يحاول الفرد أن يستخدم موارده العقلية والجسمانية إلى حد مـا لتحفيـز نفـسه لمواجهـة الضغوط لتوافق مع العنصر المثير وفي مرحلة المقاومة يقوم الفرد بالفعل بالمواجهة من خلال:

- السهو والتفكير
- الأرق وعدم التركيز
- الهروب من العنصر المثير للضغوطات
- التنفيس في مجال آخر
- بذل جهد عضلي كبير

---

(1) Hans Seley, **The stress Of Life-New Yourk**, Mc Graw-Hill 1976-p35

وفي كل الأحوال يحاول الفرد تحويل الإزعاج إلى طاقة جديدة لابتكار خطة عقلانية لمواجهة الضغوط وتأثيرها فإذا نجح في ذلك تزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية .

المرحلة الثالثة: مرحلة الإنهاك Exhaustion

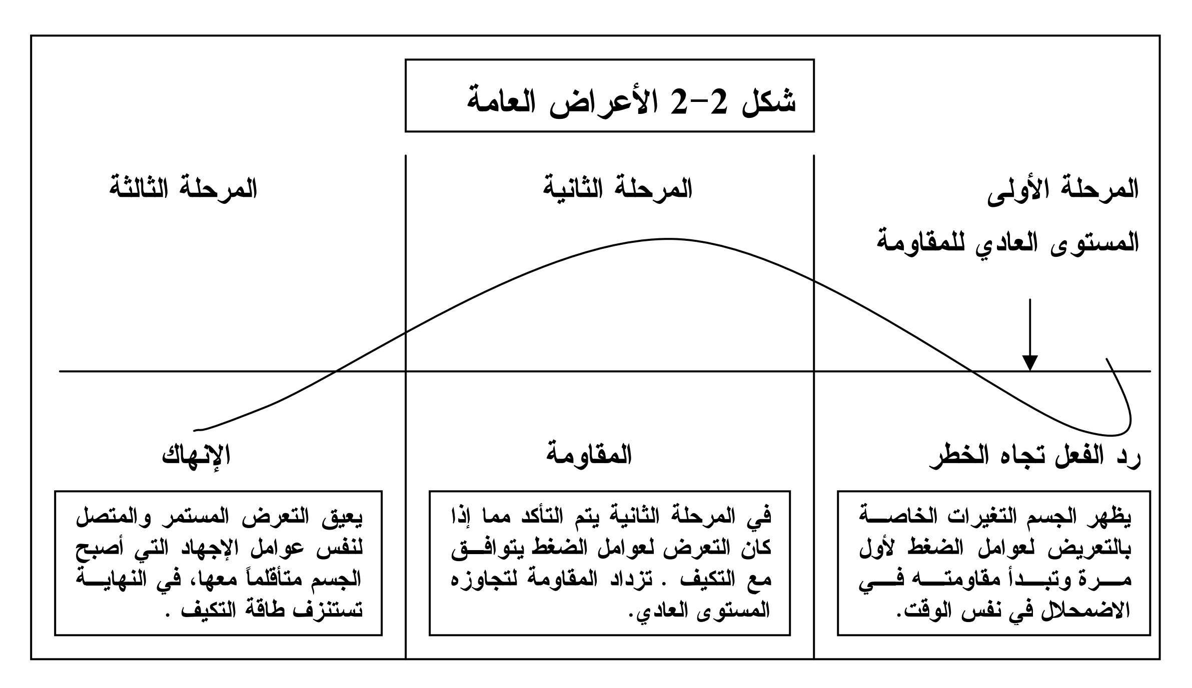
ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة تكرار المقاومة حيث لا يملك الإنسان طاقة مستمرة وطويلة لمواجهة الضغوط، ولكنه يملك قدراً محدد من الطاقة عليه أن يستخدمه بكفاءة كبيرة وتعرض الإنسان لفترة طويلة للضغوط، ومواجهة آثار المرحلة الأولى رد الفعل (التنبيه) يعني استهلاك الطاقة التي لديه ويؤدي الانتقال إلى المرحلة الثانية المقاومة إلى استهلاك جزء من الطاقة كي يستطيع الفرد السيطرة على نفسه ويقلل من أعراض هذه المرحلة.

وتبقى قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقة في المرحلتين الأولى والثانية هي الفيصل في عدم وصوله إلى المرحلة الثانية (الإنهاك) نقطة نفاذ الطاقة، وهنا يكون العقل مصدر لطاقة إضافة يعمل بها الإنسان وإذا تعرض الإنسان للضغوط والتوترات لفترة طويلة عندها يتم استنفاذ الطاقة المتاحة لديه ولا يستطيع التحكم في مجريات الأمور، فسوف يؤدي هذا إلى نفاذ الطاقة بالأمر الخطر، فقد يكون الوصول إليها مصاحباً هذا إلى الإنهاك ثم يأخذ أشكالاً عديدة مثل الاكتئاب أو الانهيار العصبي أو ما شابه .

وفي بعض الأحوال قد لا يكون الوصول إليها مصاحب للوصول إلى نقط تحكم العقل في إدارة الأمور لتخفيف اثر الضغوط، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها[1] :-

- الاستياء من جو العمل
- انخفاض معدلات الانجاز
- التفكير في ترك الوظيفة
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب .
- الإصابة بالأمراض العضوية، كقرحة المعدة، السكر، ضغط الدم.

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ص ص 184-185.



المصدر : From Gibson, et al, "Organizations", p265.

5/1/2 الضغوط والعمل:-

يعد السلوك الوظيفي للموظف جزءاً من سلوكه العام في حياته اليومية ذلك ان العمل الذي يقوم به لا ينتهي مع نهاية الدوام الرسمي، بل ينتقل معه ويلازمه أثناء عودته إلى منزله وذلك لأن الموظف يمضي معظم وقته في العمل بمعدل 40 ساعة عمل في الاسبوع .

وبالتالي فان ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل أثناء العمل تنعكس على حياته العامة خارج نطاق العمل .

فالإرهاق الذي يعتليه في العمل ينتقل معه خارج نطاق العمل، كما أن السعادة التي يحصل عليها من عمله تنعكس على سعادته المنزلية وسعادة أبناءه والعكس صحيح ما يمر به الإنسان من موقف أو تجارب سعيدة أو غير سعيدة في المنزل ينعكس على عمله الوظيفي ونوعية أدائه.

وبإلقاء نظرة على ضغوط العمل من وجهة نظر بعض الباحثين في السلوك التنظيمي، نجد أن العلاقة ما بين مؤثرات البيئة العامة على البيئة الإدارية للعمل هي علاقة طردية حيث يتأثر السلوك الإنساني في مؤثرات البيئة ايجابياً أو سلبياً وهذا ينعكس على الأداء الوظيفي.

ففي موضوع ضغط العمل نجد جبسون وزملائه Gibsonelal يطورون نموذجاً يوضح العلاقة بين مؤثرات الضغوط، والضغوط وآثار ذلك على العمل وهو ما يسمونه بالنموذج المترابط لضغوط العمل وذلك من وجهة نظر إدارية[1].

---

(1) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط الأولى، الرياض ،1993،ص145-ص148

ففي هذا النموذج كما في الشكل (3/2) قسم الباحثون ضغوط العمل إلى أربعة مجموعات وهي:-

- العوامل المادية (الفيسيولوجية)
- الأفراد
- الجماعة
- العوامل التنظيمية

والباحثون في هذا النموذج يركزون على تلك العوامل التي تؤثر على الأداء بشكل خاص وسنوضح تلك العوامل كما جاءت في النموذج .

1- عوامل ضغوط البيئة المادية(الفيزيولوجية):-

وهي تلك العوامل التي تؤثر على العمال والفنيين لأنهم دائماً يتعرضون إلى ضغوط مادية بحكم طبيعة عملهم كالضوضاء والضوء والحرارة والهواء الملوث، الأصوات والتهوية .

وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموماً .

2- عوامل الضغوط الفردية :-

وتتمثل في صراع الدور بين الأفراد وكذلك غموض الدور بالإضافة إلى ذلك نوع المسؤوليات التي يحصل عليها الأفراد .

3- عوامل ضغوط الجماعة :-

ويعني ذلك نوعية العلاقة بين جماعات العمل داخل المنظمة مثل درجة الثقة بين الجماعة درجة التجانس، التأييد في حل المشكلات ونحو ذلك .

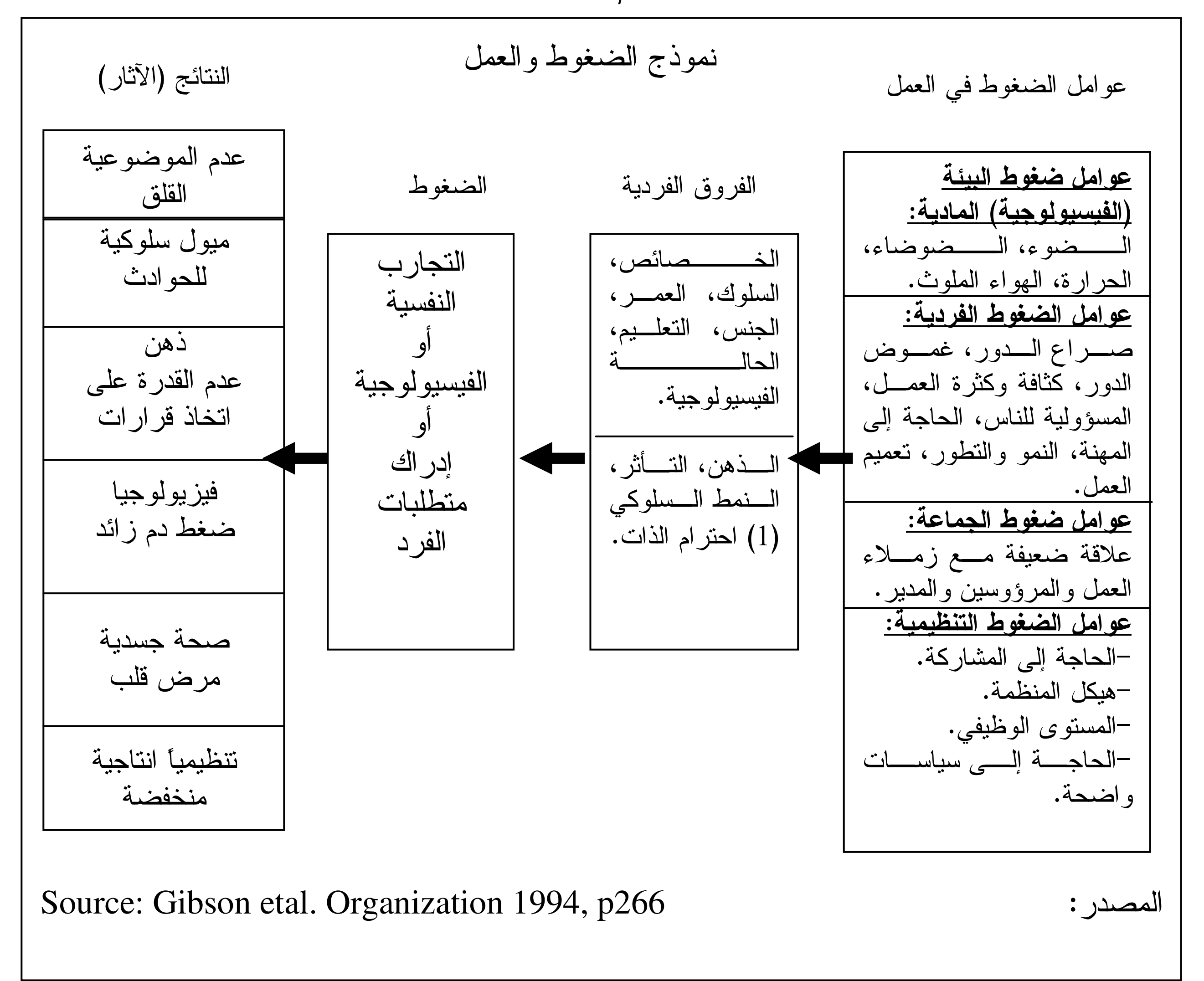
4- عوامل الضغوط التنظيمية :-

وتتمثل عوامل الضغوط التنظيمية في المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة وكذلك الهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية في المنظمة يلعب دوراً في ضغوط العمل .

5- الفروق الفردية بين الأفراد :-

تلعب الفروق الفردية بين الأفراد دوراً رئيسياً في درجة الضغوط في العمل وذلك لان الأفراد بطبيعتهم مختلفين من فرد لآخر في استجابتهم وتأثرهم بالضغوط فمنهم من يتحمل الضغوط ومتكيف معها، ومنهم من ينفعل بسرعة ويؤثر ذلك على أدائه الوظيفي .

الشكل 3/2



المصدر: Source: Gibson etal. Organization 1994, p266

6/1/2 المؤثرات الشخصية على الضغوط:-

أن المؤثرات الشخصية في ضغوط الإنسان تتمثل في عدد من الجوانب[1].

1- تأثير تغير الحياة :-

أن ما يمر به الإنسان من أحداث ومراحل نمو، ومواقف خلال حياته تؤثر على درجة ضغوطه، ومن أهم هذه الأحداث :-

- وفاة احد الأقارب مثل الأب أو الأم أو الزوج أو الزوجة أو احد الأبناء

(1) سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 170.

- مشكلة الطلاق والانفصال في الحياة الزوجية .
- فقدان العمل .
- ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية وما شابه ذلك .

وقد أكد كل من الباحثين جبسون وزملائه [1]. في نموذجهم المشار إليه سلفاً أهمية كل من سلوك الأفراد وخصائصهم الشخصية في الاستجابة مع الضغوط في مجال العمل حيث أوضحوا أن النوع، واحترام الذات يؤثر كل منهما على درجة تحمل الفرد للضغوط .

ففي حالة احترام الذات فقد وجدت كثير من الدراسات والأبحاث أن الفرد عندما يكون سعيداً وراضياً عن نفسه ينتج أكثر من الفرد الأقل سعادة واقل رضاء .

أما في حالة النوع (أي الفرق بين الذكور والإناث في درجة الضغوط)، فان الإحصاءات وجدت أن الرجال يموتون قبل النساء وهم أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب من النساء غير أن النساء اللواتي بدأن في الانخراط بالأعمال يتعرضن لبعض الضغوط في العمل أكثر من اللواتي لم يعملن.

2- نمط وسلوك الشخصية (أ و ب) ورد فعلها للضغوط :-

بدأ الاهتمام بدراسة الأنماط الشخصية لسلوك الأفراد من حيث العواطف والحساسية في الخمسينات من هذا القرن على يد فريد مان وروزمان Freedman &Rosman، وفي عام 1974 بدأ الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين هما :- النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب).

فالنمط السلوكي (أ) Type of Behavior أو ما يسمى (حركة العواطف المركبة) يتميز بالخصائص التالية:-

1- الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.
2- يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم وأكثر عدوانيه.
3- مكافح لانجاز اكبر عدد من المهام في اقل وقت ممكن.
4- مشغول دائماً بالمواعيد المقررة للانجاز وعنده توجه للعمل.
5- غير صبور يكره الانتظار.
6- صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

---

(1) James L. Gibson. Johnu M. Evancevich and James. H. Donnelly. **"Organizations: Behavior Structure Process"**, p.p. 266-274

وهذا النوع الأكثر عرضه للضغوط وأمراض القلب أكثر من غيره وهو عكس النمط السلوكي (ب) Type B الذي يتميز بالهدوء وبأقل تروي وانجاز والنمطان أ، ب في مستوى ذكاء واحد غير أن درجة الانفعال والحساسية متفاوتة فهي أكثر في النمط (أ) منها في النمط (ب).

وفي حال تعرضها لحالة ضغط فان النمط (أ) يكون أكثر حرجاً وبأساً من النمط (ب) كما انه في مواقف الضغوط اقل فعالية وقدرة عن الأداء ورسم السياسات .

7/1/2 مصادر ضغوط العمل

تتباين آراء الباحثين في معرفة العوامل والمسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد.

وترى الباحثة أن عدم الاتفاق على تحديد مسببات لضغوط العمل ذلك أن مصادر ضغوط العمل تختلف باختلاف مجال ومجتمع الدراسة.

وتميل الباحثة، وكما تبين سابقاً من خلال دراسة جبسون وزملائه أن ضغوط العمل تنبع من أربع مصادر رئيسه وهي المصادر التنظيمية، ومصادر فردية، ومصادر اجتماعية، ومصادر البيئة المادية.

1/7/1/2 العوامل التنظيمية:- تتكون المنظمة من أهداف وسياسات وأفراد ومن الممكن أن تحدث هذه العوامل مجتمعة أو منفصلة ضغوط، إلا أن مقدار الضغط يختلف من منظمة إلى أخرى اعتماداً على بعض العوامل ومن أهمها : السياسات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الحاجة إلى المشاركة، الأجور، والحوافز، تقييم الأداء، أهداف المنظمة، صنع القرار، الضغوط التقنية .

1- الهيكل التنظيمي:-

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار[(1)].

وهو كذلك " نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي ترتبط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض [(2)].

---

(1) فؤاد الشيخ سالم، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط4، مركز الكتب الأردني، عمان ،1992،ص135

(2) صبيحي العتيبي، **تطوير الفكر والأنشطة الإدارية**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص121.

وتعد صرامة الهيكل التنظيمي من احد مصادر ضغوط العمل حينما يتصف بدرجة عالية من الرسمية، ومركزية في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية، وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة، ودرجة عالية من تقسيم الأعمال بالإضافة إلى عدم وضوح حدود الصلاحيات، هذا كله يؤدي الى زعزعة الشعور بالولاء والانتماء والرضا الوظيفي لدى الفرد وبالتالي يؤثر في نفسيته وإنتاجه أيضاً ويصاب بالضغوط(1).

2- سياسات المنظمة:-

يعتبر وضع سياسات تنظيمية واضحة ومعلنة احد الأساسيات لنجاح المنظمة، حيث تعكس السياسة التنظيمية الإطار العام الذي يحرك الأفراد داخل المنظمة كما تعكس السياسة أهداف المنظمة، وفي بعض الأحيان تمثل السياسات التنظيمية قيداً على الإدارة العليا في منظمات القطاع الخاص وفي منظمات القطاع العام(2).

وعندما لا تكون سياسات المنظمة ملائمة فان ذلك يوجد حاله من عدم التوافق في مختلف الفعاليات الإدارية وعدم الرضا لدى العاملين، وبالتالي تنعكس في مستويات مرتفعة من الشعور بضغط العمل مما يؤدي في النهاية إلى التأثير سلباً على الأداء .

3- صنع القرار:

في ضوء المدى الذي يسمح للفرد فيه بالمشاركة في عملية صنع القرار بالمنظمة التي ينتمي لها يتحدد المدى الذي يعتبر معه هذا العنصر احد العناصر المؤثرة في ضغوط العمل، فالقرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منهم في عملية وضعها تعتبر من مصادر ضغوط العمل لأنه يشعر بأنه مهمل وليس لأفكاره وآرائه قيمة تذكر ويؤدي به إلى المعاناة والسلبية.

ويشعر بالعجز أو فقدان التحكم في عمله، وغالباً ما تؤدي ردود الفعل هذه إلى تكثيف المعاناة من ضغوط العمل(3).

وبذلك فان القرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منهم في عملية صنعها تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل لسببين هما:-

---

(1) موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي :- سياسات ومفاهيم حديثة**، ط2، عمان، دار وائل للنشر ،2003، ص 125.

(2) سيد محمد جاب الله، **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، جامعة قناة الوسيله، مصر ،2005،ص520

(3) Rebert, Baron, **Behaviorin organization**, Boston. Allyn,and Bacon,inc,1983,p283

1- ينمو لدى الفرد إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها، وانه مهمل وليس لأفكاره أو آراءه قيمة تذكر ولهذا فقد استبعد من عملية صنع القرار .

2- تزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال الهدف الذي صدرت من أجله[1].

4- الضغوط التقنية:-

تسعى أغلب المنظمات لمسايرة التطوير التقني حيث أصبح هاجس التطوير الهدف الرئيسي فيها، وبالتالي أصبحت هذه المنظمات إن لم يكن كلها تسعى إلى تطوير تقنيتها بشكل مستمر، وأصبح لهذا التطوير التقني المتسارع سيطرة قوية على بيئة العمل والصحة الشخصية وحوافز العمل والإنتاجية، كما اثر ذلك على هيكل المنظمة وأساليب العمل بها.

وكان من المفترض أن تجعل أجهزة الكمبيوتر الحديثة وبرامجها المتطورة حياتنا أقل عرضه للضغوط ولكن الحقيقة هي أن الكمبيوتر نفسه قد أصبح مصدراً رئيساً للضغوط.

حيث ظهرت العديد من الأمراض نتيجة لاستخدام الكمبيوتر مثل الإجهاد البصري، الصداع آلام الأكتاف والأذرع، السمنة، آلام الظهر، انخفاض النشاط الذهني[2].

5- تقييم الأداء :- أن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط خصوصاً بأن تقييم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد في منظمات العمل من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترقيات والعلاوات[3].

6- الأجور والحوافز:- تعتبر الأجور والحوافز من أهم مسببات الضغوط لدى العاملين في المنظمات، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها وتكييف هذه القوة حسب كمية الأجر النقدي التي يتقاضاها، أن عدم كفاية الأجر تعتبر احد مصادر الضغوط الذي تواجه الفرد في عمله إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد دائماً شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من اجر غير كاف، مما يؤدي إلى التأثير السلبي

---

(1) وفيه احمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع الضغوط، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، عدد58، مسقط عُمان ،1994،ص104

(2) بيتر هانسون : **ضغوط العمل طريقك إلى النجاح**، مرجع سابق، ص61-ص81

(3) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**،مرجع سابق، ص141

على الحالة النفسية للفرد، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدلات دوران وترك العمل وما ينتج عنه من عدم انتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار أحوال العاملين [1] .

7- أهداف المنظمة:- لكل منظمة أهداف وغايات تسعى إلى تحقيقها من خلال مهام ونشاطات وتعبر هذه المهام والنشاطات من الأهداف والغايات هي جوهر متطلبات المنظمة التي تؤديها من خلال الأفراد، فقدرتها على البقاء والاستمرارية هو قدرتها على العمل بفعالية وكفاءة، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة فإنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في أن واحد وعادة ما يقود تصحيح الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين حتى يتم انجازها بشكل دقيق وصحيح [2]، وعندما لا تكون الأهداف بشكل صحيح ومحدد تعتبر احد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله الأمر الذي يترتب عليه عدم انجاز المهام والنشاطات بالشكل المطلوب مما يكون له مردود سلبي على نتائج أعمال المنظمة.

2/7/1/2 العوامل الاجتماعية :- وهي مجموعة العوامل المرتبطة بـ :- جماعات الضغط، العلاقات المتبادلة، المشاكل الأسرية، الأصدقاء والأقارب، العزلة الاجتماعية، الأمن الوظيفي.

1- العزلة الاجتماعية (الاغتراب):- أحياناً يجد الفرد نفسه وحيداً بلا صديق يحاوره أو يشاوره في أموره، فيحس بالوحدة والانعزال، مما يؤدي إلى آلام نفسيه تواجه العامل في العمل خاصة، ومشاكل الإنسان خارج المنظمة بوجه عام، كذلك تظهر أهمية وجود علاقات مفتوحة وجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء لان ذلك سوف يسهم في تخفيف الضغوط على العاملين مما ينعكس ايجابياً على الرضا وحسن الأداء [3].

2- العلاقات المتبادلة:- إن العلاقات الشخصية المتبادلة بين الفرد وزملائه في العمل تلعب دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تنتج له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف سمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب [4] .

---

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص207 .

(2) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرجع سابق،ص163

(3) حسن يوسف أبو الخير، **إدارة السلوك التنظيمي**، مكتبة نانسي، دمياط للنشر ،2006 ،ص 231

(4) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، 2005 ،ص163

3- المشاكل الأسرية والعلاقات الاجتماعية:- قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، فمتطلبات العمل، وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح .

وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله [1].

3/7/1/2- العوامل الفردية :- وتمثل عوامل الضغوط للإفراد في صراع الدور بين الأفراد وغموض الدور بالإضافة إلى نوع المسؤوليات التي يحصل عليها الأفراد والنمو والتطوير والحاجة إلى المهنة .

1- صراع الدور Role conflict: يلعب الفرد عدة ادوار، أي انه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار أو التوقعات معارضة هذا يعني انه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد قد تكون متعارضة، وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فان الأمر يزداد تعقيداً ويلقي هذا مزيداً من الضغط على الأفراد نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة [2].

2- غموض الدور (Role Ambiguity) :- يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، وتتمثل عملية غموض الدور بعدم كفاية المعلومات التي يحتاجها في أداء الدور المتوقع .

وقد يحدث غموض الدور عندما يكون عدم وضوح الأهداف والمتطلبات لسلوك الدور المتوقع[3]، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط .

ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبير في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية وقد يحدث غموض الدور أيضاً في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، 2004،ص346

(2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي، **مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، 2003 ،ص385

(3) سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ،مرجع سابق،ص182

تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد مـن الطريقة التي يؤدي بها عمله [1].

3- المسؤولية عن الغير :- يواجه المدراء والمشرفين وكل مسئول عن رعية ضغوط نفسية – خاصة المتدينون منهم خشية التقصير في حمل الأمانة وأداء الرسالة وكلما ارتقى المسؤول فـي السلم الإداري كلما زادت تبعيته عن كل من هم أدنى منـه، ولـذلك فـان الأعبـاء الإنـسانية والمشكلات الاجتماعية لجميع العاملين في أي مؤسسة تقع على عاتق مديرها[2].

4- النمو والتطور:- إن الرغبة في التطور والتقدم والنمو في المهنة يترتب عليه ضغوط نفسية فكثير من المهن والوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار فترة طويلة حتى يكون باسـتطاعتهم تكوين مهنة أو وظيفة مستقرة، لذلك نجد أن الكثير من العاملين وخصوصاً الفنيين والمحتـرفين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل بغية إيجاد عمل مناسب ومستقر يتطورون وينمـون فيـه، وكثير من الناس الذين يغيرون أعمالهم تصاحبهم الضغوط حتى يستقرون مرة أخرى كمـا أن بعض المنظمات لا تمنح العامل أو الموظف وظيفة ومهنة مستقرة وحيدة حتي يمـضي فتـرة طويلة، وهذا يسبب لهم ضغوط وعدم ارتياح [3].

4/7/1/2 عوامل بيئة العمل المادية :-

لكل عمل ظروف مختلفة من تهوية، رطوبة، إضاءة، درجة حرارة عالية، ضوضاء وهذه الظروف قد تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وتؤثر على سلوكه عموماً، والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر .

ونظراً للارتباط الوثيق بين ظروف العمل وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنهـا يمكـن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل .

---

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص196

(2) حسن يوسف أبو الخير، **إدارة السلوك التنظيمي**، مكتبة نانسي، دمياط، 2006،ص231

(3) سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامه للنشر، ط1، 2009،ص179

1- الإضاءة :- الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل لأنها تساعد على زياد الإنتاج وتخفيف التعب، وبالتالي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال .

والإضاءة الغير مناسبة سبب في ضعف مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث وقلة الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25% في حالة الإضاءة غير كافية بالمقارنة بالإضاءة العادية [1] .

كما أن الإضاءة السيئة تسبب الشعور بالانقباض في نفوس الآخرين والى زيادة التعب والأخطاء، واهتياج الفرد بوجه عام .

إلا أن الإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجيته وبمجهود اقل، فكثير ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التميز بين الأشياء .

2- الضوضاء :- هي احد مصادر ضغوط العمل التي لها تأثيرها سلبي على إنتاجية الفرد من ناحية سرعة الإنتاج وتأثر على تركيز العامل لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات، كما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد ومللهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل وتدل الدراسات على أن العمل في الضوضاء، يكلف أكثر من ناحية استنفاذ الطاقة والجهد من العمل في الجو الهادئ، توضح هذه الدراسات أن الإنتاج في صناعة الغزل والنسيج يزداد بمقدار 3% كما تزداد الكفاية الفردية للعامل بمقدار 70% إذا ما استعملت واقيات للإذن تضعف شدة الضوضاء بحوالي 50% وبالتالي تزيد من شعور العامل بالارتياح .

كما تبين دراسات أخرى أن إنتاج العمال زاد نسبة 37.5% كما نقصت العيوب والأخطاء من 60-70 وحدات فقط عندما تنتقل من مكان الضوضاء إلى مكان آخر للعمل أكثر هدوءاً [2].

3- التهوية والحرارة والرطوبة[3]:- تؤثر التهوية بشكل كبير في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموماً، وتدل الدراسات إلى أن تحسين شروط التهوية قد نتج عنه زيادة الإنتاج بحوالي 4% ونقص في كشوف المرض بنسبة 50%، كما تشير الدراسات أن حرارة الجو ورطوبته تزيد من تعب العمال.

كما تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضعف والتفكير في ترك العمل، وان الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى

---

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص203

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ص206

(3) المرجع ذاته، ص207.

إلى تناقص الأكسجين وتزيد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصلة فاختل توازنه، فالجسم يتخلص من حرارته الزائدة عن طريقة الإشعاع والتوصل فان لم يستطيع عن طريق هذين الأسلوبين نشط إفراز غدد العرق مما يترتب عليه انخفاض درجة حرارة الجسم نتيجة لتبخر العرق .

فإذا كانت درجة رطوبة الجو مرتفعة ولم يتبخر العرق بل سال على سطح الجسم ولم يفقد الجسم شيئاً من حرارته، وحركة الهواء تساعد على خفض حرارة الجسم وذلك بإحلال طبقة من الهواء الأكثر برودة وجفافاً على الجسم من الهواء الساخن القريب على الجلد، فإذا كانت درجة حرارة الهواء والأجسام المحيطة بالفرد أعلى من درجة حرارة سطح الجسم كما في صناعة الحديد والصلب والاستخراجية وكان الجو مشبعاً بالرطوبة لم يتسن للجسم التخلص من أي مقدار من حرارته، وبدأت حرارته في الارتفاع المطرد حتى يختل توازنه، وهنا تبدأ الأعراض في الظهور.

4- توفير التجهيزات :- وذلك من خلال تهيئة مكان العمل بصورة جيدة ومناسبة تسعى إلى تقليل الضغوط الناتجة من مشكلات المناخ المحيط، وتوفير وسائل الراحة اللازمة للإنسان بصورة مناسبة وتهيئة المجال المناسب للحركة السهلة والاتصال بالآخرين مما يؤدي إلى انخفاض الضغوط لأقل ما يمكن .

5- الصحة والسلامة والمهنية:- إن عدم شعور الفرد بالأمن أثناء عمله يؤدي إلى شعوره بالخوف فيكون مصدراً للضغوط عليه بحيث يصبح عرضه للمخاطر،فلا بد من توفير السلامة المهنية في المنظمة خصوصاً في بعض الأعمال الخطرة مثل المصانع التي تتعامل مع مواد كيميائية خطره فتكون من أهم مصادر ضغوط العمل[1].

ومن أكثر الشكاوى التي يلاحظها خبراء الصحة والسلامة المهنية هي عن سوء التهوية وهو السبب في الأمراض مثال الإحساس بالدوار أو مشكلات مزمنة مثل : الصداع ،النعاس، الدوخات، حساسية العيون، الجيوب الأنفية والحنجرة وكثيراً ما تسمى هذه الظروف أعراض المبنى المريض) وهي نتاج للمباني التي تفتقر للهواء النظيف أو التهوية، حيث تولد أجهزة الكمبيوتر والمكائن الأخرى حرارة قد تساهم في إحساس عام بجفاف الهواء[2].

---

(1) وفيه أحمد الهنداوي، **استراتيجيات التعامل مع الضغوط**، مرجع سابق ،ص103

(2) بيتر هانسون، **ضغوط العمل طريقك إلى النجاح**، مرجع سابق ،ص124

5/7/1/2- مصادر الضغط المرتبطة بالعوامل الديموغرافية:-

يختلف الأفراد بمدى تأثرهم واستجابتهم للضغوط، ويعزى ذلك إلى اختلاف خصائص الأفراد وسماتهم الشخصية عن بعضهم البعض وهذه الخصائص قد يكون مصدرها الفرد نفسه مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية أو المستوى التعليمي .

أو تكون مرتبطة بالعمل مثل المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص .

فمثلاً تشير بعض الدراسات إلى أن الرجل أكثر عرضه للضغوط من المرأة ولكن المرأة تعاني بشكل اكبر من الاحباطات النفسية [1].

8/1/2 نتائج الضغوط وآثارها:-

بسبب المصادر المختلفة للضغوط فان الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر ونظراً لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف النتائج أو الآثار لضغوط العمل إلى صنفين :-

1) الآثار الايجابية

2) الآثار السلبية

أولا :- الآثار الايجابية :-

أن العديد من المنظمات تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر لا بد من مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها، ومن الآثار الايجابية ما يلي [2]:

1- تحفيز على العمل

2- تجعل الفرد يفكر في العمل

3- يزداد تركيز الفرد على العمل

4- ينظر الفرد إلى عمله بتميز

5- التركيز على نتائج العمل

---

(1) محمد عبد الغنى هلال، **مهارات إدارة الضغوط**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1 ،مصر، القاهرة، 2000، ص17.

(2) J.Killy, **The Executive Time and stress**, New Jenseyi Alexa Hamition Instistute ,In 1994, p.155 ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة

6- النوم بشكل مريح

7- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر

8- الشعور بالانجاز

9- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة

10- النظر للمستقبل بتفاؤل

11- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

ثانياً :- الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بزيادة ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها ما يلي :-

أ) آثار ونتائج الضغوط على الفرد

ب) آثار ونتائج الضغوط على المنظمة

أ) آثار ونتائج الضغوط على الفرد :-

1- آثار ونتائج سلوكية

نتيجة لتزايد الضغوط على الفرد يؤدي إلى حدوث تغير في سلوكه المعتاد وعادته المألوفة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة، ومن أهم تلك المتغيرات :- الإفراط في التدخين، الإدمان على الكحول، تعاطي المخدرات، الغش وانتهاك الأنظمة، العداوات أو الاكتئاب، اضطراب الوزن والشهية [(1)].

2- الآثار والنتائج النفسية (السيكولوجية)

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن اهم تلك الأعراض النفسية ما يلي :- مشكلات عائلية تؤثر على العلاقة الزوجية أو الأطفال ،اضطرابات في النوم، الاكتئاب وعدم القدرة على الانتباه والاستماع، ومن الأعراض النفسية أيضاً :- الخوف والكئابة، والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية من جانب الآخرين، عدم

---

(1) ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص153 (للمزيد من التفصيل انظر إلى المرجع).

الاتزان، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غيــر ســارة، صعوبة في التحدث والتعبير،التردد واللامبالاة[1].

3- آثار جسدية (صحة بدنية)

تتمثل آثار الضغوط في الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية فــي الجوانــب التالي:- إصابة الفرد بأمراض القلب مثل :- ضغوط القلب، السكتة القلب، الصراع، السرطان، أمراض الرئتين والكبد والجلد .

ب- آثار ونتائج الضغوط على المنظمة

تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها دوراً هاماً في عمليــة الــضغوط وآثارهــا المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فان إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء الإدارة في منظمات العمل تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم داخل منظمات العمــل. ويمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بمايلي [2].

1- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخير عن العمل، الغياب، والتوقف عن العمــل، تــشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل) .
2- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته .
3- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
4- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .
5- عدم الرضى الوظيفي .
6- الغياب والتأخر عن العمل .
7- ارتفاع معدل الشكاوي والتنظيمات.
8- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
9- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة .
10- سوء الاتصال بين غموض الدور وتشويه المعلومات .
11- الشعور بالفشل .

---

(1) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، 2005، ص166.

(2) المرجع ذاته، ص167.

9/1/2 استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:-

يقصد بإدارة ضغوط العمل هي الجهود المبذولة والأساليب والوسائل المستخدمة لتخفيف ومعالجة ضغوط العمل الناشئة عن العمل والجماعة والمنظمة والحد من تأثيراتها على العاملين داخل المنظمة .

ولا تقتصر إدارة الضغوط والعمل على معالجة الضغوط والتخفيض من حدتها فحسب، بل تشمل أيضاً استثارة الضغوط في العمل وتنشيطها إذا كان مستواها منخفضاً عن المعدل المرغوب فيه؛ نظراً لما للضغوط من آثار ونتائج ايجابية يمكن استغلالها لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة[1].

هناك العديد من الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها معالجة أو الحد من آثار ضغوط العمل منها على مستوى المنظمة ومنها ما هو على مستوى الفرد وسنتناول بعض هذه الوسائل .

أولاً :- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد :

يستطيع الفرد أن يستخدم العديد من الوسائل لإدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها نذكر منها :

1- **التمرينات الرياضية:**

أثبتت الدراسات العلمية أن ممارسة التمرينات الرياضية تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس أي تمرينات يمتلك القدرة على تحمل الأعباء أكثر من الشخص المصاب بإرهاق والذي تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسيه للعمل، بالإضافة إلى ذلك فان التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر[2].

2- التأمل والاسترخاء:

الاسترخاء هو قيام الفرد باختيار مكان بعيد عن المؤثرات الخارجية، والمثيرات المزعجة، ويتخذ له وضعاً مريحاً سواء كان في الجلوس أو في الاستلقاء، وإغلاق عينيه، ثم البدء بعملية الشهيق والزفير بعمق، فيؤدي ذلك إلى ارتخاء العضلات وتباطؤ ضربات القلب

---

(1) فاتن درويش أبو سعده، **ضغوط العمل في الوزارات الأردنية**، مرجع سابق، ص45.

(2) محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص169

وانخفاض مستوى ضغط الدم، وتباطؤ عملية التنفس، وبطء معدل النبض، ومن هنا نستنتج أن تمرينات الاسترخاء تجعل الفرد ينصب تركيزه كله على أمور جسمه الداخلة[1].

كذلك فان التأمل أن يجلس الفرد في موقع هادئ أو بوضعية مريحة وعيناه مغلقتان ويبدأ بترك فكره على شيء معين أو ترديد عبارة، فيؤدي التأمل إلى تغير في النشاط الكهربي للمخ، وينتج عن الشعور بالسكينة والسلام الداخلي، على أن يواظب الفرد مزاولته من 20/15 دقيقه في اليوم لما لها من دور في إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل[2].

1- المساندة الاجتماعية :-

ويتحقق ذلك متى نجح الشخص في أن تصميم دائرة علاقات الصداقة الحميمة مع أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل إذ يشعر الفرد بالارتياح عن مجالستهم والحديث معهم، ويقتنع بآرائهم، ويثق في صحة حكمهم على الأمور، فتكون هذه الدائرة من العلاقات فرصة للفرد أن ينفس عما يجول بخاطره من ضغوط، فيشعر براحة نفسية، وهكذا ؛ فان الفرد سيكون أكثر صلابة على تحمل مثل تلك الضغوط مستقبلاً[3].

4- تحديد الأولويات :-

بان يقوم الفرد بتحديد قائمة بالأشياء التي ينوي انجازها كل يوم، ويحدد كل أولوية عليا أم أسبقية اختيارية، وبهذا الشكل يمكنه أن يبدأ بالمهام الحيوية فقط، وحينما يكون هناك عقبات تحول دون انجاز القائمة، فهذا يعني تأجيل البنود الاختيارية فقط[4].

5- نظام غذائي صحي :

في ضوء الحقائق الطبية فانه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان، وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، كما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والإقلاع عن التدخين[5].

---

(1) Cook and Hunsaken. **Management and Organization Behavion**, Op. Cit., p598.

(2) أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص393.

(3) Robbins and Judge, **Organization Behavior**, Op. Cit., p676

(4) بيتر هانسون، **ضغوط العمل طريقك إلى النجاح**، ص122.

(5) علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل**، دار الكتاب الحديث ،2005، ص99

6- إدارة الوقت

يستطيع الفرد التحكم وتخفيض التوتر الناتج بفعل ضغوط العمل، وذلك بإتباع أسلوبين هما:- إدارة الوقت بفعالية، وإدارة الوقت بكفاءة، ونعني بإدارة الوقت بفعالية: القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح، أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة : تحقيق الأهداف المنشودة بأقصر وقت ممكن، ومن أهم الطرق للتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مفكرات يومية، لتسهل التمييز بين ما هو مهم وما هو طارئ، ولتحديد الأنشطة، والمهمات المطلوب انجازها، ثم ترتيبها حسب أهميتها وجدولة تلك الأنشطة والمهمات وتحديد أوقات انجازها حسب الأولوية[1].

ثانياً :- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة :-

أ- إدارة ثقافة المنظمة :

إن ثقافة المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً للضغوط أو الرضا لدى الفرد على انه عندما تكون هذه الثقافة مصدراً من مصادر الضغوط لدى الأفراد في العمل فانه من الممكن إدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أداءه وأداء المنظمة ككل.

وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات من اجل إدارة ثقافتها هذه الأساليب تتمثل في مجملها في ثلاثة عناصر رئيسه هي:

1- توظيف الثقافية الموجودة حالياً في المنظمة

2- التطبيع الاجتماعي (socialization) تلقين الأفراد ثقافة المنظمة

3- تغيير الثقافة التنظيمية[2].

ب- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:- من المستويات التنظيمية والعمليات والسياسات والإجراءات مما يتيح للأفراد مجالاً اكبر من الانفتاح والاتصالات، واللامركزية، وتفويض

---

(1) محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2003، مشار إليه في: فاتن أبو سعده، مرجع سابق، ص 45.

(2)عبد الرحمن احمد هيجان، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1998، ص366-ص375.

السلطة أو المرونة، وإقامة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات مما يقلل مـــن معانـــاة الأفـــراد العاملين من ضغوط العمل[1].

ج- إعادة تصميم الوظائف:-

يكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف بالشكل ذات معنى وأهمية، بهدف تخفـــيض أعباء الوظيفة أو إثرائها، وتوفير مقدار مناسب من السلطة للأداء وإقامة فرص النمو والترقـــي للفرد[2].

د- تطوير نظم الاختيار والتعيين:

وذلك من خلال تعيين أفراد لديهم القدرة والخبرة والتدريب اللازم لتؤهلهم للقيام بالعمـــل المطلوب، وكذلك تطوير وإعادة تصميم نظم تدريب متطورة لتخفيض أعباء الوظيفة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة فـــي اتخـــاذ القرارات[3].

---

(1) احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص399.

(2) محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص170.

(3) محمود العميان، **المرجع ذاته**، ص170

2/2 الأداء الوظيفي

1/2/2 مقدمة:

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفـــراد والجماعة والمنظمات بشكل عام، وذلك كون العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات المختلفة، وهو أحد أهم المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب، وبالتالي مؤشر دال على كفاءة المنظمة ككل.

وتعددت الآراء بالنسبة للباحثين والمفكرين والإداريين حول مفهوم الأداء، فمنها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون علـــى مستوى الموظف[1].

والأداء نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقها، كما أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفين من مهارات وقدرات وإمكانات، فكلما كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب الموظفين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف إليـــه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين ومعرفة أفضل الأساليب والأنماط القيادية التي تـــدفعهم للعمـــل والأداء بالشكل الأمثل[2].

وتزايد الضغوط في العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسات إلى ضعف العائد والمردود الاقتصادي للمشروعات، وشيوع مناخات تنظيمية يسودها عدم الثقة والكآبة وضعف في الدافعية نحو العمل والذي بدوره أدى إلى ضعف الأداء الـــوظيفي للأفـــراد والمؤسسات وإلى تنفيذ الكثير من الكيانات الإدارية والمؤسسات التنظيمية وإلى مزيد من الفاقـــد والمردود الاقتصادي[3].

---

(1) غادة عبد الجواد، **أثر استخدام "تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن"** رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية ،عمان،2005، ص 2.

(2) عبد الحكيم الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999، ص21.

(3) محسن احمد الخضري، **الضغوط الإدارية : الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة**، مكتبة مدبولي،1991، ص6.

2/2/2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء إذ يحتل الأداء الوظيفي مكانة عالية داخل المنظمات باعتباره النتاج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات على اختلاف أنواعها.

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي وستقوم الباحثة بعرض أهم هذه التعريفات.

ويعرف (Severin) الأداء: هو ما يقوم به الفرد من مهام وواجبات ومسؤوليات في أثناء ممارسته لعمله وفقاً للمعدل المطلوب من إنجازه[1].

كما يعرف (Hoy & Miskel) أن الأداء يتضمن قدرة الموظف على تنفيذ مسؤولياته والأعمال التي تكلفه بها الإدارة في المنظمة بشكل يحقق المصالح العليا ويضمن تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة لنفسها[2].

وعرف (Kroenke) الأداء الوظيفي: على أنه السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ ما يطلب منه في الظروف العادية وضمن مستوى مقبول من الكفاية والمهارة[3].

ويعرف (Andrew) الأداء بأنه القيام بجهود تهدف إلى تنفيذ الأعمال الموكولة للموظف داخل منظمته أو مؤسسته، بمعنى أن الناتج الذي يحققه العامل في مؤسسته[4].

ويرى (Feldman & Arnold) الأداء الوظيفي على انه " حجم الشعور أو التأثير الايجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها "[5].

ويعرف هانيز الأداء: بأنه الناتج الذي يجب أن يصل إليه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال داخل المنظمة التي يعمل بها[6].

---

(1) Severin, Tankard, **performance Rating**, New York, Hastings House Publihers, 1999, p 152.

(2) Hoy W. and Miskel, C. **Administration Traction**, Theory Research an practice, New York, Random House, 1999, p99.

(3) Kroenke, David, **Management Information System**, New Jersey, Prentice-Hallinc. 1998, p 75.

(4) Andrew W., Halpin, **Theory and Research in Administration**, New York: The Mac Millan company, 1996, p2.

(5) Feldman, Daniel C. and Arnlod, Huge J. "**Managing individual and Group Behavior in Organizations**", Mc Graw-Hill Book and Company, 1983, p192.

(6) مارون هانيز، **إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال**، (ترجمة محمود مرسي، زهية الصباغ)، 1998، ص90.

ويعرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، إلا أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة[1]".

كما يعرف الأداء على أنه "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو الإنتاج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى[2].

وعرف الأداء الوظيفي على انه القيام بأعباء وظيفة الوحدة الإدارية من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب انجازه من العامل الكفؤ والمدرب [3].

وعرف هلال الأداء بأنه: تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، ويعين بشكل عام النتائج التي يحققها العامل من خلال عمله [4].

وعرفته راوية:- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشير ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبه الفرد متطلبات الوظيفة[5].

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن تعريف الأداء بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد لإنجاز الأنشطة والمهام المطلوب منه وتحمل المسؤولية والتفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المنظمة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية والقيام بها ضمن الوقت والمستوى المطلوب.

3/2/2 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء بمفهومه العام من عدة عناصر يمكن عرضها كما بينها (هانيز)[6]:

1. **الموظف:** هو ما يمتلكه الموظف من مهارات واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.

---

(1) توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002، ص 5.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، القاهرة، المنظمة الإدارية، 2003، ص 3.

(3) إبراهيم بدر شهاب، **معجم مصطلحات الإدارية العامة: موسوعة إدارية**، عمان، دار البشير، 1998، ص135.

(4) محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، 1999، ص4.

(5) راويه حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، القاهرة – مصر، ص211 ،2004

(6) ماريون هانيز، مرجع سابق،ص273

2. **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات واهتمامات، أو تحـديات ومـا تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتـوي علـى عنـصر التغذيـة الاسترجاعية كجزء منها.

3. **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل، والإشراف ووفـرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

4/2/2 أقسام الأداء الوظيفي :-

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين ويقسم الأداء الوظيفي إلى قسمين هما[1].

1- **الأداء الظاهري:-** كالكلام والحركة، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد والمحيطين به .

2- **الأداء الداخلي (الباطني):-** كالتخيل والتصور، والتفكير وهذا لا يمكن ملاحظته مـن قبل الأفراد المحيطين به.

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي كما يرى مخيمر وآخرون [2].

1- **الأداء الفردي:-** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يتطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم ادائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق اكبر قدر ممكن مـن الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي اقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي :- الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة، أما بالنـسبة لمؤشرات فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة، أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي:- الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2- **أداء الوحدات التنظيمية:-** هي الأعمال لتي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بـدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها علـى ضـوء

---

(1) محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص25.

(2) عبد العزيز مخيمر، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر،2000، ص5.

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي :- درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

3- **الأداء المؤسسي:-** ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو:- محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وموضوعات القياس تشمل:- الفعالية البيئية والفعالية السياسية .

أما مؤشرات القياس فتشمل:- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

5/2/2 معايير الأداء:

معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية المتوقع أن يصل إليها الموظف، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتم بها الوصول إلى أفضل أداء، ويمكن من خلال معايير الأداء التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء ومراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب لتصحيح أوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره[1].

---

(1) محمد العازمي، **أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2009، ص40.

ومن أهم معايير الأداء[1]:

1. **الجودة:** هي ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، وهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.
2. **الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز وقدرة الموظف على تحمل أعباء العمل وإدارة الوقت وإمكانات الفرد وفي الوقت نفسه لا يقل من قدراته وإمكاناته.
3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.
4. **التكلفة:**- ما هي تكلفة تحقيق النتائج، ومدى اهتمامه واستخدامه للعناصر قبل المواد الخام والآلات المعدات، والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية[2].

6/2/2 محددات الأداء:

هناك عدة محددات للأداء، حيث أن السلوك الإنساني نفسه هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من الفرد نفسه فقط، وإنما هو نتيجة للتفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به[3].

من أهم المحددات الرئيسية للأداء [4]:

1. **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهه.
2. **مناخ العمل:** إن مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية من ملامح مادية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته، مثل تهوية مناسبة، والإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات سواء مع الرؤساء والمرؤوسين أو الزملاء[5].

---

(1) Torder, Deni, Performance Criteria, Journal Of employ. **Affairs**, 3 (4), 2001, Pp 56-79.

(2) ماريون هاينز، مرجع سابق، ص171

(3) محمد عبد الغني هلال، **مهارات الاداء**، مرجع سابق، ص28.

(4) شفيق رضوان محمد، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1994، ص11.

(5) احمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الأصول والمهارات**، القاهرة، 2002، ص 23.

3. **القدرة على أداء العمل:** يمكن تحصيلها من خلال التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

7/2/2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء يجب على المسؤولين أخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء الأفراد والمنظمة ككل[1].

1. **الاختلاف في حجم العمل:** فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
2. **التحسينات التنظيمية والإحداثية:** مفعول الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
3. **مدة تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج،** فالفرد العامل عندما يكون يؤخر العمل أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، وقد ينتج عن ذلك انخفاض نوعية المنتج النهائي.
4. **العوامل الفنية والتكنولوجية:** تتمثل في الادخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتجدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

8/2/2 مشاكل الأداء:

تبدأ مشكلة الأداء عندما يدرك المدير أن التوقعات المرجوة من الفرد لم تتحقق، هنا يحدث تناقض بين الأداء المتوقع من الفرد القيام به والأداء الفعلي الذي قام به.

لذا يمكن تقسيم الأسباب المحتملة لحدوث مشكلات الأداء كالتالي[2]:

1. أسباب تعود إلى خصائص ذاتية للفرد (أسباب داخلية):

أ. قلة القدرة على الفهم والتعليم، وعدم كفاية القدرات العقلية والتعبير عن النفس بالصورة الجيدة.

---

(1) توفيق عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد،** 2002، مرجع سابق، ص 15.

(2) فاروق فليه محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعلمية،** ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 97.

ب. الحالات الانفعالية التي تواجه الفرد والتي تسبب في إعاقة عن أداء عمله نتيجة للـضغوط التي يعاني منها الفرد في عمله.

ج. عدم كفاية طاقة الفرد لأدائه لعمله وعدم التناسق في الحركات.

د. تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل كعدم احترام الفرد لقيمة الوقت.

2. أسباب تعود إلى خصائص البيئة المحيطة (أسباب خارجية):

أ. نقص المعلومات الملائمة عن طبيعة العمل ومتطلباته، والافتقار إلى المعرفة المرتبطة بالعمل كعدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل الفرد بها.

ب. عدم ملائمة الظروف البيئية المحيطة بالفرد، مثل الضوضاء التي تترك آثارها على الفرد كتوتر الأعصاب وعدم الرغبة في العمل ودرجة الحرارة والرطوبة مما تؤثر على إنتاج الفرد سلباً.

ج. المواقف العائلية غير الطبيعية تمنع الفرد القيام بالأداء المناسب في عمله كالمرض أو وفاة أحد أفراد العائلة.

د. الاهتمام والتركيز على مطالب الأسرة، وذلك على حساب مطالب العمل وعدم القدرة على التوفيق بين مطالب الأسرة والعمل مما يشكل ذلك ضغوطاً نفسية على الفرد تؤثر على أدائه في العمل.

هـ. عدم قدرة المدير على توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل القيام به حيث توضح هذه المعلومات أوجه القصور التي بحاجة إلى تعديل من أجل تحسين الفرد لأدائه.

فالأداء الوظيفي يعبر عن سلوك أداء الفرد نتيجة تفاعل خصائصه الذاتية مع خصائص بيئة العمل الخارجية، فمشاكل أداء الفرد ترتبط بخصائص الفرد كافتقاره للجهد والنشاط والدافعية للعمل، وهناك مشاكل تعود إلى ظروف البيئة وطبيعة بيئة العمل كالظروف المادية (الضوضاء، والحرارة) وصعوبة إيصال المعلومة.

9/2/2 الطرق المتبعة لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الأساليب لتحسين الأداء كما بينها هانيز[1]:

1. **تحسين أداء الموظف:** الموظف هو من أكثر عناصر الأداء صعوبة في التغيير ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ. التركيز على نواحي القوة: لكل فرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القـوة على نواحي الضعف، لذا يجب العمل على الاستفادة من هذه المواهب المتـوفرة لديـه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها، ومساعدة الفرد على التخلص من المشاكل التي يعـاني منها في الأداء.

ب. التركيز على المرغوب، توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمـال الموكلـة إليهم، والسماح لهم بأن يقوما بالأعمال التي يحبون أداؤها بالقدر الممكن وهذا لا يعنـي بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائـه وإنمـا تـوفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج. ربط الأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط جهود ومخرجات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطـوط التحـسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2. تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فـاق محتـوى الأداء مهارات الموظف أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضـرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهـارات

---

(1) ماريون هاينز، مرجع سابق، ص275–ص279

وصلاحيات؛ لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة هو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. تبادل الموظف: أي العمل على جعل الموظفين يقوموا بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

3. تحسين الموقف:

إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب، ويمكن تحسين الأداء المطلوب من خلال:

أ. التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل والقضاء على الموقف الضائع.

ب. الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حساب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

ج. المشرف: إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

ويرى غيث [1] بعض الأمور التي يجب التقيد بها لتحقيق الأداء الفاعل في المنظمة .

(1) محمد بن عبد الله الغيث، **فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة ،الرياض، العدد 66، 1990 ،ص14-ص20

1- **تحديد أهداف المنظمة**، يجب أن تحدد الأهداف أولاً ومن ثم العمل علـــى تحقيـــق هـــذه الأهداف لان تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

2- **معرفة قيم المنظمة**:- لان معرفة القيم لدى المنظمة وأخذها كأساس عند التخطيط والتنفيذ والعمل على تحقيقها، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

3- **تعدد مكونات المنظمة**، إذ تشتمل هذه المكونات الداخلية على إدارة المنظمة أفرادها فـــي مختلف مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلـــي والمنظمات البيئية المحيطة بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستطيع المنظمة من تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام معزز ايجابي لزيادة الدافعية لديهم للعمل وإعداد بـــرامج واضحة وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبيه لهم.

ومن هنا ترى الباحثة إن على المؤسسات توفير الأجهزة اللازمة والمعدات والتجهيزات والتقنيات اللازمة للموظف لأداء عمله نظراً للتقدم الهائل والسريع في مختلف ميادين المعرفة والتكنولوجيا.

وكذلك يجب توفير المعلومة المناسبة للموظف في الوقت المناسب والكم المناسب وإيصال المعلومة بالشكل السليم يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للفرد.

وترى الباحثة أن للحوافز المادية والمعنوية الأثر الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للفـــرد وأن عملية وضع هذه الحوافز يجب أن تتم بشكل مدروس وسليم ومن قبل أخصائيين لكي تشبع حاجات الفرد بالمستوى المطلوب.

وإخضاع العاملين لدورات تدريبية لصقل وتحسين مهاراتهم وقدراتهم لإنجـــاز الأعمـــال المطلوبة بالمستوى المطلوب.

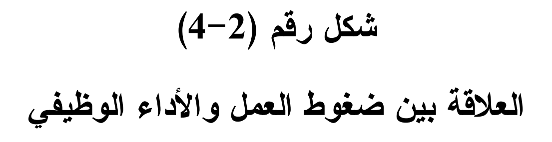
10/2/2 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين ضغوط العمـــل والأداء الـــوظيفي وتنوعـــت الآراء بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة وذلك على النحو التالي.

يرى سيزلافي وألاس أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي يـــسير فـــي شـــكل منحنى كما في الشكل الآتي[1].

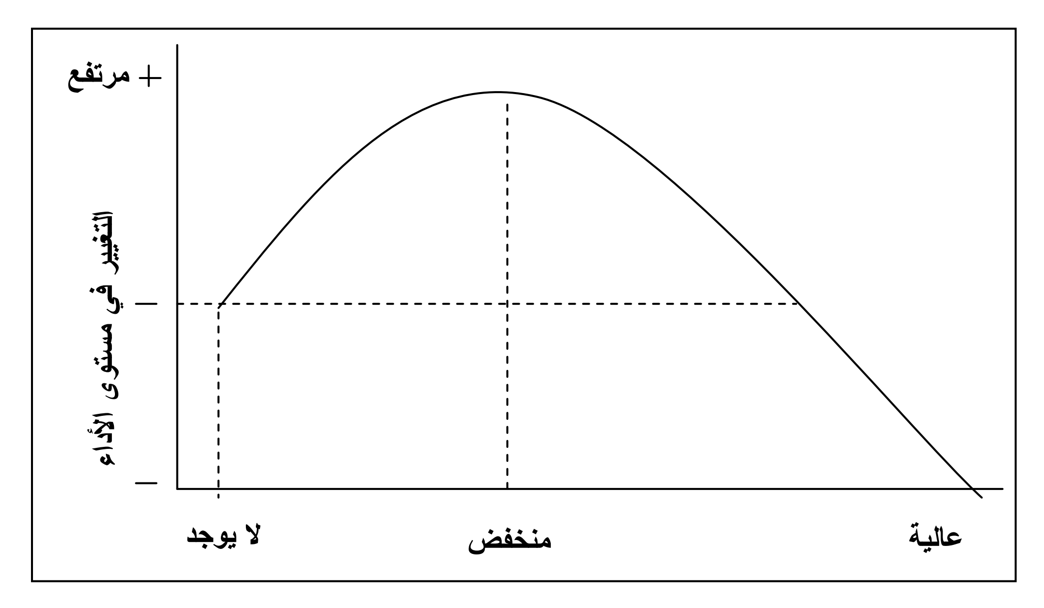
---

(1) سيزلاقي، وألاس، مرجع سابق، ص190.



شكل رقم (2-4)

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



فعندما يكون مستوى الضغط منخفضاً يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم وبذلك تنعدم الدافعية لأداء أكثر وعندما يكون مستوى الضغط متوسطاً فإن مستوى أداء الأفراد يكون في أفضل ما يمكن، أما عندما يعاني الأفراد من مستوى ضغط مرتفع فإن مستوى الأداء يبدأ في الانخفاض وتظهر جوانب سلوكية سلبية كالانسحاب، والغضب، والتخريب، والغياب، وترك العمل.

وأشار حريم إلى أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة تزيد من حماسه للعمل وتساعد على تحسين مستوى أدائه، فالضغط يعتبر بمثابة مثير صحي يشجع على الاستجابة للتحديات، لكن إذا استمر مستوى الضغط في الارتفاع والتزايد، فإن أداء الفرد يبدأ بالانخفاض وذلك لأن الفرد يبدل جهداً كبيراً ويستنفذ معظم طاقته في التكيف وتخفيف أثر الضغط[1].

ويرى سلطان[2] بأن الاعتقاد السائد في الماضي أن معدل منخفض من التوتر يرتبط بمعدل أعلى في الأداء والعكس صحيح، ورغم أن هذا الاعتقاد يكون صحيح في بعض الحالات، إلا أنه ثبت مؤخرا أن الضغط يؤثر سلبياً على الأداء حتى في أقل معدلاته وللأسباب التالية:

---

(1) حسن حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004،ص294.

(2) محمد سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 267.

1. الشخص المتوتر يفكر لا إرادياً في ما يحس به من ضغط أكثر من تركيزه في أداء المهمة، لذلك لا يقوم بأدائها كما ينبغي.
2. التعرض الدائم لضغوط الحياة يؤثر على الصحة العامة للشخص مما يحول دون أداء المهمة بنجاح.

وبالرغم من هذه الحقائق إلا أنه يجب مراعاة وجود حالات خاصة لا يتأثر فيها الأداء بحالة التوتر، وهذا عندما يكون الشخص المتوتر خبير وتعود على أداء هذه المهمة، وبذلك لا يتأثر أداؤه تحت ضغط التوتر، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرون الضغط نوع من التحدي لهم ولقدرتهم.

وأضاف هلال(1) أنه عندما تستمر الضغوط عن الحدود المناسبة لها تؤدي إلى أضعاف أداء الموظف من حيث الكم والنوعية وانخفاض ملحوظ في الإنتاجية، ويرى بأن العلاقة بين الأداء والضغوط هي مثل العلاقة بين درجة شد الوتر في الآلة الموسيقية وما بين النغمة المطلوبة فهناك درجة مثلى للشد، وكذلك الضغوط المناسبة سوف تقود إلى الأداء المناسب، فإن الضغوط القليلة وغير الكافية قد تؤدي إلى الملل وتقليل التحفيز وعدم الرغبة في القيام بجهد مميز أو ملموس، فزيادة الضغوط إلى المستوى المناسب تقود إلى الأداء الجيد.

وأشار الصباغ(2) إلى عدد من الافتراضات الخاصة بضغوط العمل هي:

أ. **افتراضية التقييم الإدراكي:** يعتمد إدراك الموظف بوجود ضغط العمل على فهمه وتفسيره للموقع الذي يحدث فيه الضغط، وهذا يعتمد على أوضاعه النفسية والسلوكية والعاطفية.

ب. **افتراضية الخبرة:** الخبرة السابقة للموظف تساعده على مواجهة عدة مصادر للضغط والتعامل معها وتساعده على فهم وإدراك أي ضغوط جديدة وكيفية معالجتها.

ج. **الدعم والتعزيز:** الدعم الذي يحصل عليه الموظف في مواقف سابقة سواء كان هذا الدعم سلباً أم إيجابياً يؤثر في القليل من آثاره.

د. **الاختلاف في الأعمال:** إن طبيعة العمل والمهام الذي يقوم بها الموظف تؤثر في مستوى ضغط العمل الذي يشعر به الموظف.

هـ - **التأثير الثنائي:** وهو طبيعة العلاقة بين الأفراد تؤثر في مستوى الشعور بضغط العمل.

و- **العلاقة العكسية:** إن هناك علاقة عكسية بين ضغط العمل والأداء، أي أنه كلما انخفض ضغط العمل تحسن الأداء.

---

(1) محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الضغوط**، مرجع سابق، ص 29.

(2) زهير الصباغ، ضغوط العمل، **المجلة العربية للإدارة**، الرياض، مجلد 5، عدد 201، 1981،ص30.

وأشار ماهر[1] بأن مقدار تأثر ضغوط العمل على الأداء يعتمد على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، فتعرض الفرد لمقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعله يشعر بالتوتر، الأمـــر الذي يدفعه ويحمسه لكي يسيطر ويتحكم في هذا التوتر، كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل تحدي لقدرات العاملين مما يزيد لديه الرغبة في الإنجاز، ومقدار مناسب من ضغوط العمل يشعر الفرد بالتسلية والتجديد، والمتعة، والتحدي، ووجود مقدار مناسب من ضغط العمل يجعل إفـــراز مـــادة "الأدرينالين" اللازمة لنشاط وحيوية الجسم في أنسب صوره بالشكل الذي يزيد من أداء العاملين.

إلا أن ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب أو انخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل.

كما أكد العميان[2] أنه يمكن الإشارة إلى وجود نموذجين يوضحان العلاقة بين الـــضغوط والأداء كما يلي:

1. نموذج Yerks- Dadson: يبين هذا النموذج أنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين بعده يترتب على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية.

وتفسير ذلك أن الفرد حيثما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينـــشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية إذ زادت عليه مقدار الضغوط فإنه ســـيبذل جهداً كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزء كبير من جهده انصرف فـــي عملية التكيف فالموقف المثالي هو مقدار معتدل من الضغط لأن الفرد حينها سوف يبذل طاقـــة ووقت مناسب لمواجهتها، وبالتالي يتحسن مستوى أدائه.

2- نموذج (Megline): يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي Challenge حيث يرى أن تعرض الفرد لبعض المشاكل والصعوبات في العمل تتيح أمامه فرصة للنشاط البناء الـــذي يساعده على تحسين مستوى أدائه.

ويفترض النموذج أنه عندما يتعرض الفرد لضغوط بسيطة فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصـــة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الـــضغوط عالياً،فـــان التحدي يقلل من عزيمة الفرد وفتور همته.

---

(1) احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص390.

(2) محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 171.

وأشار كل من (حفني، أبو قحف، بلال) [1] إلى تنوع وتعدد الآراء بخصوص طبيعة ونمط العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسات إلى النتائج المختلفة حول هذه العلاقة كالتالي:

- لا توجد علاقة بين الضغوط والأداء.
- توجد علاقة إيجابية بين الضغوط والأداء.
- توجد علاقة عكسية بين الضغوط والأداء.
- توجد علاقة منحنية بين الضغوط والأداء.

فأصحاب الاتجاه الأول يشتق فرض عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء من نظرية العقد أو الاتصال النفسي Psychological Contact بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتفترض هذه العقود أن هناك عقود نفسية بين الفرد والمنظمة حيث تفترض هذه العقود أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم ما لديه للمنظمة مقابل عوائد يحصل عليها، وتفرض صفة الرشد (العقلانية) على الفرد تجاهل العقبات التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، أو بأنه سيسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويعمل الفرد على الفصل التام بين حياته الخاصة وبين العمل فهم في أثناء العمل يركزون عليه لإتمامه، و بعدما يخرجون منه لممارسة حياتهم الطبيعية وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل.

أما أصحاب الاتجاه الثاني يؤكد على أن ضغوط العمل تعادل التحدي والحماسة في العمل حيث تعتبر الضغوط والمشاكل والصعوبات والتحديات في العمل بمثابة ظروف مناسبة لظهور الإبداع والتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل، فتعرض الفرد لمستويات الضغط المنخفضة لا يولد لديه التحدي الذي يحثه على تحسين أدائه في العمل.

ولكن عند زيادة مستويات الضغط فإنه يرتفع مستوى أداء الفرد، إلا أنه لا يمكن قبول مثل هذا الاتجاه عند مستويات الضغط المرتفعة، فالتحدي والإبداع سيتحول إلى نوع من القهر وإحباط المهارات والقدرات مما يصعب عليه إنجاز أعماله بكفاءة.

أما أصحاب الاتجاه الثالث يشير إلى أن ضغوط العمل بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب، وضغوط العمل شيء مكروه من جانب الأفراد يترتب عليها مواقف ضارة تؤثر على صحته.

---

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، محمد بلال، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص209-212.

الفرد الذي يتعرض لبيئة عمل ضارة ومؤذية يستغرق وقته وجهده في محاولة التكيف والسيطرة على هذه الضغوط، ويترتب على ذلك قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب للتهديد والاستسلام.

أما أصحاب الاتجاه الأخير ينظرون إلى أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء تأخذ شكل مقلوب حرف (U).

فعندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من الضغوط فإنه لا يثار ولا يتم تحفيز قدراته وبالتالي لا يبدي أي تحسن في أدائه، وفي حالة تعرضه لمستوى ضغوط مرتفع فإن الفرد يضيع معظم وقته في محاولة التأقلم والسيطرة على هذه الضغوط وبالتالي يؤثر على جودة الأداء لديه، فالضغط عند مستوى متوسط فهو الموقف الأكثر قبولاً باعتباره يحفظ وينشط من دافعية الفرد على العمل ويوجهه نحو تحسين أدائه.

وترى الباحثة بأن العلاقة بين الضغوط والأداء تتأثر وتختلف باختلاف طبيعة المهام ودرجة صعوبتها والخبرة للموظف ومستوى تدريب الفرد على مواجهة الضغوط وكذلك شخصية الأفراد، فهناك أشخاص شديدين الحساسية للشد العصبي لذلك يؤثر عليه جداً وهناك أشخاص يفسرون التوتر نوع من التحدي لهم ولقدراتهم وحافظ لمزيد من التركيز للوصول إلى النقطة المثلى، "فالشخصية السوية الناضجة ستؤدي إلى الرضا ثم إلى الأداء الجيد والإنتاجية العالية والعكس صحيح"[1].

كما أن المستوى المتوسط من الضغوط هو ذلك المستوى المطلوب الذي يجعل الفرد يزيد من حبه للعمل وإظهار إبداعه وتحديه في العمل وعلى المنظمات المحافظة على هذا المستوى من الضغوط، أما المستوى المرتفع أو المتدني من الضغوط فهو ما يجب علينا التصدي له ومحاولة السيطرة عليه.

---

(1) عايد عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 69.

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب"، وقامت بعرضها وفقاً لاسئلة الدراسة وفرضياتها.

1/3 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1/1/3 الإجابة عن السؤال الأول:

السؤال الأول: "ما هي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب؟"

للاجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (1/3).

جدول (1/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	1	العوامل التنظيمية	3.38	0.66	متوسطة
2	4	عوامل البيئة المادية	3.21	0.92	متوسطة
3	3	العوامل الفردية	3.14	0.70	متوسطة
4	2	العوامل الاجتماعية	3.07	0.74	متوسطة
		ضغوط العمل ككل	**3.21**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (1/3) أن المجال الاول "مجال العوامل التنظيمية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (.66)، وجاء المجال الرابع "مجال عوامل البيئة المادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاء المجال الثاني "مجال العوامل الاجتماعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (.74)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مستويات ضغوط العمل (3.21) بانحراف معياري (0.60)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال العوامل التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراســة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2/3).

جدول (2/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
6	لا تتسم السياسات المتبعة في المنظمة بالعدالة بين العاملين	3.82	1.09	عالية
8	أشعر بعدم عدالة أسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمة	3.81	1.11	عالية
7	لا توجد معايير عادلة لمنح الحوافز في المنظمة	3.79	1.09	عالية
1	تزعجني المركزية الشديدة في المنظمة التي اعمل بها	3.49	.97	متوسطة
4	تضارب التعليمات في المنظمة التي أعمل بها يسبب إرباك العمل	3.41	1.18	متوسطة
2	لا توفر المنظمة للعاملين السلطة والصلاحية الكافية لانجاز الأعمال	3.33	1.05	متوسطة
3	اتصال المسؤوليين مع العاملين في المنظمة التي اعمل بها غير فعال	3.31	1.15	متوسطة
10	أشعر بالتهديد نتيجة احتمال الاستغناء عن بعض العاملين في ظل استخدام التقنيات الحديثة	3.25	1.27	متوسطة
11	لا توجد أهداف واضحة خاصة بإنجاز العمل	3.14	1.19	متوسطة
5	لا أحصل على رواتب ومزايا تكافئ الجهد المبذول في العمل	3.06	1.29	متوسطة
9	لا تسعى هذه المنظمة للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل	2.80	1.25	متوسطة
	المجال ككل	**3.38**		متوسطة

يبين الجدول رقم (2/3) أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على "لا تتسم السياسات المتبعة في المنظمة بالعدالة بين العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معيــاري (1.09)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي كان نصها "أشعر بعدم عدالة أسس ومعايير التقييم والترقيــة التي يتم تطبيقها في هذه المنظمة" بالمرتبة الثانية بمتوســط حــسابي (3.81) وانحــراف معيــاري (1.11)، بينما احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصت على " لا تسعى هذه المنظمــة للحــصول علــى

الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.25)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.38) وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: مجال العوامل الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (3/3).

جدول (3/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
4	تتطلب طبيعة العمل أن يكون هناك علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء	3.68	1.15	عالية
7	تتأثر العلاقات الأسرية بساعات العمل الطويلة	3.40	1.14	متوسطة
1	هناك تدخل واضح في عملي من قبل أطراف أخرى	3.33	1.38	متوسطة
6	تتأثر علاقاتي الاجتماعية بطبيعة عملي	3.24	1.16	متوسطة
2	تعاوني مع زملائي في المواقف التي تتطلب ذلك سبب في تراكم أعمالي	3.18	1.31	متوسطة
3	هناك مشاركات اجتماعية مبالغ بها بين الزملاء	3.10	1.27	متوسطة
5	تؤثر المشاكل الأسرية على سير عملي	3.06	1.33	متوسطة
8	أحاول تحقيق رغبات القيادات العمالية الهامة وان خالفت التعليمات	2.52	1.26	منخفضة
9	يطلب مني إنجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية تتناقض مع معتقداتي	2.14	1.24	منخفضة
المجال ككل		**3.07**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (3/3) أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تتطلب طبيعة العمل أن يكون هناك علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها "تتأثر العلاقات الأسرية بساعات العمل الطويلة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.14)، بينما احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يطلب مني إنجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية تتناقض مع معتقداتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف

معياري (1.24)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.07) وانحراف معياري (0.74)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: مجال العوامل الفردية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4/3).

جدول (4/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الفردية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
5	توجد أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في وقت واحد	3.56	1.02	متوسطة
10	اشعر بضعف التقدير من المسئولين المباشرين على عملي	3.49	1.20	متوسطة
4	تتجاهل المنظمة أهمية التدريب في مجالات معينة	3.47	1.10	متوسطة
1	أشعر بان هناك تداخل واضح في مهامي مع الآخرين	3.34	1.03	متوسطة
9	لا تتوفر فرص كافية للنمو والتقدم المهني في المؤسسة التي اعمل بها	3.27	1.15	متوسطة
3	أشعر بأن هناك غموض في المهام التي أوكل بها	2.93	1.22	متوسطة
7	تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارتي يزيد من أعباء وظيفتي	2.92	1.27	متوسطة
2	أشعر بأن هناك صراع بين متطلبات العمل وقيمي الشخصية	2.88	1.07	متوسطة
6	يتم تكليفي بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت العمل	2.78	1.23	متوسطة
8	لا اشعر بالارتياح عندما يزيد عدد العاملين تحت إدارتي	2.73	1.21	متوسطة
	المجال ككل	**3.14**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (4/3) أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على "توجد أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في وقت واحد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي كان نصها " اشعر بضعف التقدير من المسئولين المباشرين على عملي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.20)، بينما احتلت الفقرة رقم (8) والتي نصت على " لا اشعر بالارتياح عندما يزيد عدد العاملين تحت إدارتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.21)، وقد بلغ المتوسط

الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.14) وانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: مجال العوامل البيئة المادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (5/3).

جدول (5/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل البيئة المادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
4	تتسم بيئة العمل بارتفاع درجات الحرارة	3.68	1.35	عالية
1	تعم الأصوات المرتفعة في بيئة العمل	3.57	1.31	متوسطة
2	أشكو من آثار صحية ناتجة عن الضوضاء	3.50	1.34	متوسطة
5	لا تتوفر التجهيزات الكافية لإنجاز عملي	3.20	1.31	متوسطة
6	عدم توفر التجهيزات الملائمة يحول دون إنجازي بعض المهام المطلوبة مني	3.17	1.14	متوسطة
3	لا تتوفر الإضاءة الكافية في مكان العمل	3.09	1.43	متوسطة
8	أشعر بان هناك فرصة كبيرة للتعرض إلى حوادث عمل أثناء ممارستي لعملي	2.88	1.30	متوسطة
7	لا تتوفر وسائل الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل	2.58	1.27	منخفضة
المجال ككل		**3.21**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (5/3) أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " ارتفاع درجة الحرارة في مقر العمل يؤثر على مستوى إنجازي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي كان نصها " تعم الأصوات المرتفعة في بيئة العمل مما يؤثر على مستوى إنجازي للعمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.31)، بينما احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على " لا تتوفر وسائل الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.27)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.21) وانحراف معياري (0.92)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

2/1/3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب؟"

للاجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفــراد عينة الدراسة، على فقرات الاداء الوظيفي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (6/3).

جدول (6/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الاداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	لدي القدرة العالية على العمل بروح الفريق	4.46	0.67	عالية
7	ألتزم بوقت الدوام الرسمي	4.41	0.73	عالية
16	أتحمل مسؤولية عملي	4.40	0.71	عالية
10	أتقيد بقواعد وإجراءات العمل	4.39	0.67	عالية
15	أتمتع بروح الحماس أثناء العمل	4.37	0.73	عالية
16	أمتلك معلومات كافية في مجال عملي	4.29	0.69	عالية
18	أمتلك القدرة على جدولة وتنظيم أعباء عملي	4.26	0.73	عالية
9	أعمل على تقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل	4.17	0.76	عالية
8	أقوم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	4.12	0.78	عالية
6	أقوم بانجاز مهامي في الوقت المحدد دون الحاجة إلى وقت إضافي	4.07	0.83	عالية
12	أتكيف بسهولة مع التغيرات الحاصلة في العمل	4.07	0.77	عالية
13	أمتلك القدرة على حل المشكلات الاستثنائية رغم أنها خارج نطاق عملي	4.06	0.83	عالية
4	أنجز أعمالي بدرجة تفوق توقعات رؤسائي	3.99	0.81	عالية
5	معدل أخطائي في العمل محدودة	3.91	0.84	عالية
1	أحرص باستمرار على استثمار وقت العمل	3.85	1.24	عالية
11	أتقبل مهام إضافية خارج نطاق عملي المعتاد	3.71	1.03	عالية
3	نتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام الحالية	3.61	0.86	متوسطة
2	نادراً ما نضطر لتأجيل العمل إلى وقت آخر	3.38	1.21	متوسطة
	مستوى الأداء الوظيفي	**4.08**		**عالية**

يبين الجدول رقم (6/3) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "لدي القدرة العالية على العمل بروح الفريق" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67)، وجـاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها "ألتزم بوقت الدوام الرسمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حـسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73)، بينما احتلت الفقرة رقم (2) والتي نصت على " نادراً ما نضطر لتأجيـل العمل إلى وقت آخر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.21). وقـد بلـغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي ككـل (4.08) وانحـراف معيـاري (0.43)، وهو يقابل التقدير مستوى أداء وظيفي بدرجة عالية.

2/3 اختبار فرضيات الدراسة:

1/2/3 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) لضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الـشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب".

وتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، الأجور و الحوافز، تقييم الأداء، الضغوط التقنية، أهداف المنظمة، صنع القرار)، في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب".

2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) لعوامل البيئة المادية (الضوضاء، الضوء، درجة الحرارة، توفير التجهيزات، الأمن والسلامة المهنية)، في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب".

3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) للعوامل الاجتماعية (جماعات الضغط، العلاقات المتبادلة، المشاكل الأسرية، الأصدقاء والأقارب، العزلة الاجتماعية)، في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب".

4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) للعوامل الفردية (صراع الدور، غموض الدور، كثافة وكثرة العمل، المسئولية عن الغير، النمو والتطوير المهني)، في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب".

للتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب ومستوى الأداء الوظيفي، والجدول (7/3) يبين ذلك.

جدول (7/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب والأداء الوظيفي

المتغيرات	الإحصائي / المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستويات ضغوط العمل	العوامل التنظيمية	3.38	0.66
	العوامل الاجتماعية	3.07	0.74
	العوامل الفردية	3.14	0.70
	عوامل البيئة المادية	3.21	0.92
	مستويات ضغوط العمل ككل	3.21	0.60
درجات الأداء الوظيفي		4.08	0.43

يبين الجدول (7/3) أن المتوسط الحسابي لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب بلغ (3.21) بانحراف معياري (0.60)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب (4.08) وانحراف معياري (0.43).

وللتأكد من إمكانية استخدام نموذج تحليل الانحدار، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، الجدول رقم (8/3) يوضح ذلك.

جدول (8/3): تحليل التباين الأحادي لأثر مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب ودرجات أدائهم الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	4.858	4	1.214	7.082	0.000
المتبقيات	54.019	315	.171		
الكلي	58.876	319			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة** ($\propto \leq 0.05$) .

يبين الجدول (8/3) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\propto \leq 0.05$) بين مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9/3).

جدول (9/3): نتائج تحليل الانحدار لأثر ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب في أدائهم الوظيفي والنسب المئوية لتفسيره للتباينات الكلية

المتغير	*قيمة بيتا (β)*	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	نسبة التباين المفسر	R	R^2
الحد الثابت	4.129	30.544	0.000	000	==	==
العوامل التنظيمية	0.199	2.254	*0.038	0.178	0.342	0.117
العوامل الاجتماعية	-0.113	-1.404	0.161	0.081	−0.177	0.031
العوامل الفردية	-0.125	-1.991	*0.046	0.119	−0.293	0.086
عوامل البيئة المادية	-0.066	-1.174	0.241	0.142	−0.181	0.033
مستويات ضغوط العمل ككل	0.095	0.473	0.637	0.520	−0.100	0.010

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) .**

يتبين من الجدول (9/3) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (∝≤ 0.05) لأثـر العوامـل التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة بيتا (0.199)، وبدلالة إحصائية (0.038). وقد بلغت قيمة التباين المفسر لأثر مستويات ضغوط العمل ككل على الأداء الوظيفي لدى العـاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب (52.0%)، وهي نسبة ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة (∝≤ 0.05).

ويتضح من الجدول أن أعلى تأثير في ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كان لمتغيـر العوامل التنظيمية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.199)، وأقل تأثير لمتغير عوامل البيئة المادية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.066−).

ولاختبار الفرضيات الفرعية، تم الاعتماد على نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد في جدول (10/3)، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

1) رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝≤ 0.05) للعوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي"، حيث بلغت قيمة بيتا (0.199)، وبدلالة إحصائية (0.038)، حيث كانت الدالة أقل من الحد المقبول.
2) قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝≤ 0.05) للعوامل الاجتماعية في الأداء الوظيفي"، حيث بلغت قيمة بيتا (0.113−)، وبدلالـة إحصائية (0.161)، حيث كانت الدالة أكبر من الحد المقبول.
3) رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝≤ 0.05) للعوامل الفردية في الأداء الوظيفي"، حيث بلغت قيمة بيتا (0.125−)، وبدلالة إحصائية (0.046)، حيث كانت الدالة أقل من الحد المقبول.
4) قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝≤ 0.05) لعوامل البيئة المادية في الأداء الوظيفي"، حيـث بلغـت قيمـة بيتـا (0.066−)، وبدلالة إحصائية (0.241)، حيث كانت الدالة أقل من الحد المقبول.

2/2/3 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\infty \geq 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي)؟".

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغيرات الدراسة على مجالات الضغوط العمل، على النحو التالي:

أ- حسب متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الجنس على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10/3):

جدول (10/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الجنس

الجنس	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	3.37	0.65	3.07	0.73	3.12	0.70	3.24	0.93	3.21	0.59
أنثى	3.47	0.78	3.08	0.83	3.25	0.71	2.99	0.83	3.22	0.65

يبين الجدول (10/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الجنس، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول (11/3) يبين ذلك.

جدول (11/3): نتائج اختبار (T) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير الجنس

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمةT	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	ذكر	3.37	0.65	318	0.895	0.372
	أنثى	3.47	0.78			
مجال العوامل الاجتماعية	ذكر	3.07	0.73	318	0.051	0.959
	أنثى	3.08	0.83			
مجال العوامل الفردية	ذكر	3.12	0.70	318	1.029	0.304
	أنثى	3.25	0.71			
مجال البيئة المادية	ذكر	3.24	0.93	318	1.507	0.133
	أنثى	2.99	0.83			
الأداة الكلية	ذكر	3.21	0.59	318	0.133	0.895
	أنثى	3.22	0.65			

يبين الجدول (11/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، تعزى لمتغير الجنس، وذلك كون أعداد الإناث اللواتي يعملن في هذه الشركات قليل جداً ويرجع ذلك كون العمل في هذه الشركات يتطلب جهد وقوة بدنية ولبعد مسافة هذه الشركات عن مراكز المدن.

ب- حسب متغير الفئة العمرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الفئة العمرية على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (12/3):

جدول (12/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الفئة العمرية

العمر	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.35	0.62	3.43	0.67	3.35	0.66	3.51	0.81	3.40	0.60
من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.45	0.68	3.04	0.70	3.10	0.71	3.18	0.93	3.12	0.60
40 سنة فأكثر	3.34	0.68	2.81	0.72	2.95	0.68	2.98	0.93	3.04	0.55

يبين الجداول (12/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفـراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير العمر، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (13/3) يبين ذلك.

جدول (13/3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	.858 139.608 140.466	2 317 319	.429 .440	.974	.379
مجال العوامل الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	20.167 155.571 175.738	2 317 319	10.084 .491	20.547	*.000
مجال العوامل الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	8.048 149.317 157.365	2 317 319	4.024 .471	8.543	*.000
مجال البيئة المادية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	14.326 256.235 270.560	2 317 319	7.163 .808	8.861	*.000
الأداة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	6.891 107.382 114.273	2 317 319	3.446 .339	10.171	*.000

يبين الجدول (13/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفـراد عينة الدراسة، عند مجال العوامل التنظيمية، تعزى لمتغير العمر. بينما كانت هناك فروق عنـد بقية المجالات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كمـا هـو موضح في جدول (14/3).

الجدول (14/3): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية ومجال البيئة المادية والأداة الكلية حسب متغير العمر

المجالات	العمر		من 20– 30سنة فأقل	من 30–40 سنة	40سنة فأكثر
		المتوسط الحسابي	**3.43**	**3.04**	**2.81**
مجال العوامل الاجتماعية	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.43		*0.39	*0.62
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.04			0.23
	40سنة فأكثر	2.81			
مجال العوامل الفردية	العمر	المتوسط الحسابي	3.35	3.10	2.95
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.35		*0.25	*0.40
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.10			0.15
	40سنة فأكثر	2.95			
مجال البيئة المادية	العمر	المتوسط الحسابي	3.51	3.18	2.98
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.51		*0.33	*0.53
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.18			0.20
	40سنة فأكثر	2.98			
الأداة الكلية	العمر	المتوسط الحسابي	3.40	3.12	3.04
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.40		*0.28	*0.36
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.12			0.08
	40سنة فأكثر	3.04			

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)**

يبين الجدول رقم (14/3) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30سنة) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة، 40 سنة فأكثر) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30سنة) عند جميع مجالات المقارنة، لأن هذه الأعمار أقل خبرة وبحاجة إلى التدريب والمتابعة أكثر من غيرهم.

ج- حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المؤهل العلمي على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (15/3):

جدول (15/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية فما دون	3.23	0.75	2.84	0.70	2.84	0.73	3.09	0.93	3.00	0.58
دبلوم متوسط	3.49	0.56	3.21	0.74	3.33	0.62	3.32	0.90	3.35	0.54
بكالوريوس	3.39	0.66	3.17	0.74	3.23	0.67	3.19	0.94	3.25	0.64
دراسات عليا	3.80	0.29	3.11	0.72	3.38	0.79	3.34	0.78	3.43	0.48

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$)**

يبين الجداول (15/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (16/3) يبين ذلك.

جدول (16/3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	4.631 135.835 140.466	3 316 319	1.544 .430	3.591	.014*
مجال العوامل الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	8.984 166.754 175.738	3 316 319	2.995 .528	5.675	.001*
مجال العوامل الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	14.772 142.593 157.365	3 316 319	4.924 .451	10.912	.000*
مجال البيئة المادية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	3.172 267.388 270.560	3 316 319	1.057 .846	1.250	.292
الأداة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	7.090 107.183 114.273	3 316 319	2.363 .339	6.967	.000*

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)**

يبين الجدول (16/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفــراد عينة الدراسة، عند مجال البيئة المادية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما كانت هناك فــروق عند بقية المجالات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (17/3).

الجدول (17/3): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل التنظيمية ومجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية والأداة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي		ثانوية فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
		المتوسط الحسابي	**3.23**	**3.49**	**3.39**	**3.80**
مجال العوامل التنظيمية	ثانوية فما دون	3.23		0.26	0.16	*0.57
	دبلوم متوسط	3.49			0.10	*0.31
	بكالوريوس	3.39				*0.41
	دراسات عليا	3.80				
مجال العوامل الاجتماعية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	2.84	3.21	3.17	3.11
	ثانوية فما دون	2.84		*0.37	*0.33	*0.27
	دبلوم متوسط	3.21			0.04	0.10
	بكالوريوس	3.17				0.06
	دراسات عليا	3.11				
مجال العوامل الفردية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	2.84	3.33	3.23	3.38
	ثانوية فما دون	2.84		*0.49	*0.39	*0.54
	دبلوم متوسط	3.33			0.10	0.05
	بكالوريوس	3.23				0.15
	دراسات عليا	3.38				
الأداة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	3.00	3.35	3.25	3.43
	ثانوية فما دون	3.00		*0.35	*0.25	*0.43
	دبلوم متوسط	3.35			0.10	0.08
	بكالوريوس	3.25				0.18
	دراسات عليا	3.43				

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)**

يبين الجدول رقم (17/3) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) من جهة، ومتوسط تقديرات بقية الفئات، وذلك لصالح تقـديرات ذوي المؤهـل العلمي (دراسات عليا)، عند جميع مجالات المقارنة، والسبب بذلك أن ذوي المؤهل العلمي (دراسـات عليا) يتحملون مسؤوليات وأعباء وظيفية أكثر من غيرهم كون وظائفهم إشرافية.

د- حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير عدد سنوات الخبرة على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (18/3):

جدول (18/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات فأقل	3.31	0.75	3.26	0.81	3.25	0.72	3.39	0.82	3.29	0.66
من 5-10 سنوات	3.53	0.54	3.47	0.56	3.48	0.59	3.59	0.79	3.52	0.46
من 10-15 سنة	3.43	0.74	3.06	0.77	3.07	0.72	3.20	0.91	3.20	0.64
أكثر من 15 سنة	3.32	0.66	2.77	0.66	2.93	0.67	2.92	0.94	3.00	0.54

يبين الجداول (18/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفـــراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاســـتخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (19/3) يبين ذلك.

جدول (19/3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	2.750 137.716 140.466	3 316 319	.917 .436	2.103	.100
مجال العوامل الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	27.073 148.666 175.738	3 316 319	9.024 .470	19.182	.000*
مجال العوامل الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	15.554 141.811 157.365	3 316 319	5.185 .449	11.553	.000*
مجال البيئة المادية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	25.199 245.361 270.560	3 316 319	8.400 .776	10.818	.000*
الأداة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	13.716 100.557 114.273	3 316 319	4.572 .318	14.368	.000*

يبين الجدول (19/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفـــراد عينة الدراسة، عند مجال العوامل التنظيمية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. بينما كانت هناك فروق عند بقية المجالات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شـــيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (20/3).

الجدول (20/3): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية ومجال البيئة المادية والأداة الكلية حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	عدد سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات فأقل	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	أكثر من 15 سنة
		المتوسط الحسابي	**3.26**	**3.47**	**3.06**	**2.77**
مجال العوامل الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	3.26		0.21	0.20	*0.49
	من 5 – أقل من 10 سنوات	3.47			*0.41	*0.70
	من 10–أقل من 15 سنة	3.06				0.29
	أكثر من 15 سنة	2.77				
مجال العوامل الفردية	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	3.21	3.48	3.07	2.93
	أقل من 5 سنوات	3.25		0.23	0.14	*0.32
	من 5 – أقل من 10 سنوات	3.48			*0.41	*0.55
	من 10–أقل من 15 سنة	3.07				0.14
	أكثر من 15 سنة	2.93				
مجال البيئة المادية	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	3.39	3.59	3.20	2.92
	أقل من 5 سنوات	3.39		0.20	0.19	*0.37
	من 5 – أقل من 10 سنوات	3.59			*0.39	*0.67
	من 10–أقل من 15 سنة	3.20				0.28
	أكثر من 15 سنة	2.92				
الأداة الكلية	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	3.29	3.52	3.20	3.00
	أقل من 5 سنوات	3.29		0.23	0.09	*0.29
	من 5 – أقل من 10 سنوات	3.52			*0.32	*0.52
	من 10–أقل من 15 سنة	3.20				0.20
	أكثر من 15 سنة	3.00				

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \geq 0.05$)**

يبين الجدول رقم (20/3) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 5 – أقل من 10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات بقية الفئات وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (من 10– أقل من 15 سنة)، عند جميع مجالات المقارنة، وذلك كلما زادت سنوات الخبرة زادت الأعباء الوظيفية والمسؤوليات.

هـ- حسب متغير الحالة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الحالة الاجتماعية على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (21/3):

جدول (21/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعزب	3.35	0.82	3.10	0.77	3.19	0.76	3.16	0.81	3.21	0.68
متزوج	3.39	0.63	3.07	0.74	3.13	0.69	3.22	0.94	3.21	0.58

يبين الجدول (21/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الحالة الاجتماعية، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، والجدول (22/3) يبين ذلك.

جدول (22/3): نتائج اختبار (T) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير الحالة الاجتماعية

المجالات	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	أعزب	3.35	0.82	318	0.415	0.678
	متزوج	3.39	0.63			
مجال العوامل الاجتماعية	أعزب	3.10	0.77	318	0.261	0.794
	متزوج	3.07	0.74			
مجال العوامل الفردية	أعزب	3.19	0.76	318	0.602	0.547
	متزوج	3.13	0.69			
مجال البيئة المادية	أعزب	3.16	0.81	318	0.467	0.641
	متزوج	3.22	0.94			
الأداة الكلية	أعزب	3.21	0.68	318	0.022	0.983
	متزوج	3.21	0.58			

يبين الجدول (22/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الأستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لأن أغلب الشركات توفر مساكن لموظفيها ومدارس لأبنائها قريبة من مراكز العمل مما يجعل العلاقات الأسرية قوية ولا تتأثر بساعات العمل الطويلة وبعد المسافة.

و- حسب متغير المستوى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المستوى الوظيفي على مجالات ضغوط العمل، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (23/3):

جدول (23/3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مجال العوامل التنظيمية		مجال العوامل الاجتماعية		مجال العوامل الفردية		مجال البيئة المادية		الأداة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس شعبة	3.50	0.57	3.27	0.69	3.32	0.59	3.32	0.96	3.36	0.53
مشرف	3.45	0.55	3.18	0.74	3.32	0.64	3.36	0.89	3.33	0.53
فني	3.32	0.72	2.94	0.72	2.97	0.74	3.09	0.94	3.09	0.62
عامل	3.26	0.80	3.05	0.85	3.07	0.71	3.06	0.80	3.12	0.68

يبين الجداول (23/3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفـــراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاســـتخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المستوى الوظيفي، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (24/3) يبين ذلك.

جدول (24/3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب حسب متغير المستوى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مجال العوامل التنظيمية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	2.086 138.380 140.466	3 316 319	.695 .438	1.588	.192
مجال العوامل الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	5.409 170.329 175.738	3 316 319	1.803 .539	3.345	.019*
مجال العوامل الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	8.884 148.481 157.365	3 316 319	2.961 .470	6.302	.000*
مجال البيئة المادية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	5.362 265.198 270.560	3 316 319	1.787 .839	2.130	.096
الأداة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	4.815 109.459 114.273	3 316 319	1.605 .346	4.633	.003*

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)**

يبين الجدول (24/3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجال العوامل التنظيمية ومجال البيئة المادية، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. بينما كانت هناك فروق عند مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية والأداة الكلية. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (25/3).

الجدول (25/3): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية والأداة الكلية حسب متغير المستوى الوظيفي

المجالات	المستوى الوظيفي		رئيس شعبة	مشرف	فني	عامل
	المستوى الوظيفي	**المتوسط الحسابي**	**3.27**	**3.18**	**2.94**	**3.05**
مجال العوامل الاجتماعية	رئيس شعبة	3.27		0.09	*0.33	*0.22
	مشرف	3.18			*0.24	*0.13
	فني	2.94				0.11
	عامل	3.05				
مجال العوامل الفردية	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.32	3.32	2.97	3.07
	رئيس شعبة	3.32		0.00	0.35*	*0.25
	مشرف	3.32			*0.35	*0.25
	فني	2.97				0.10
	عامل	3.07				
الأداة الكلية	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	3.36	3.33	3.09	3.12
	رئيس شعبة	3.36		0.03	*0.27	*0.24
	مشرف	3.33			*0.24	*0.21
	فني	3.09				0.03
	عامل	3.12				

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto = 0.05$)**

يبين الجدول رقم (25/3) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة، ومشرف) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المستوى الوظيفي (فني، وعامل)، وذلك لصالح تقديرات ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة، ومشرف)، كونهم يتحملون مسؤولية من هم تحت إدارتهم.

الفصل الرابع

ملخص النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

ملخص النتائج والتوصيات

1/4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها،والقيام بتلخيص أهم النتائج، للوصول الى اهم الأستنتاجات، واخيرا للوصول الى التوصيات التي تأمل الباحثه أن يستفاد منها في نفس القطاع التي طبقت عليه الدراسة،وايضا توصيات الى البحث العلمي بوجه الخصوص الى المهتمين بدراسة ضغوط العمل.

2/4 النتائج:

1) أظهرت نتائج التحليل أن المجال الاول "مجال العوامل التنظيمية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (.66)، وجاء المجال الرابع "مجال عوامل البيئة المادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.92)، بينما جاء المجال الثاني "مجال العوامل الاجتماعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (.74)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مستويات ضغوط العمل (3.21) بانحراف معياري (0.60)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حبيبة (2006)، حيث كانت درجة تأثير ضغوط العمل بدرجة متوسطة والعوامل المتعلقة بالعمل والتنظيم هي الأكثر تأثيراً على العاملين في المصانع الأردنية.

2) أظهرت نتائج التحليل لمجال العوامل التنظيمية أن الفقرة رقم (6) والتي نصت على "لا تتسم السياسات المتبعة في المنظمة بالعدالة بين العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي كان نصها "أشعر بعدم عدالة أسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.11)، بينما احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصت على " لا تسعى هذه المنظمة للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.25)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.38) وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت

إليه دراسة المبيضين والحسن (2000) حيث كانت العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً على العاملين في الشؤون المالية، ودراسة العليمات (2005)، حيث كانت العوامل التنظيمية هي أكثر العوامل المؤثرة على عمل الحكام الإداريين، ودراسة (Michailds and Elwakai (2002 حيث كان من أكثر ضغوط العمل تأثيراً على العاملين من غير الإداريين المناخ التنظيمي، ولا تتفق مع دراسة Naserdin, et al (2006)، حيث تبين أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي على العاملين في أسواق البورصة.

3) اظهرت نتائج التحليل لمجال العوامل الأجتماعية أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تتطلب طبيعة العمل أن يكون هناك علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها " تتأثر العلاقات الأسرية بساعات العمل الطويلة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.14)، بينما احتلت الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يطلب مني إنجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية تتناقض مع معتقداتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.24)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.07) وانحراف معياري (0.74)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة (2003) حيث تبين أن وجود العلاقات الاجتماعية الحميمة بين العاملين تسهم في تخفيف ضغوط العمل، ولا تتفق مع دراسة عليمات (2005)، حيث تبين أن العوامل الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية تزيد من ضغوط العمل على الحكام الإداريين.

4) اظهرت نتائج التحليل لمجال العوامل الفردية أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على "توجد أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في وقت واحد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي كان نصها " اشعر بضعف التقدير من المسئولين المباشرين على عملي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.20)، بينما احتلت الفقرة رقم (8) والتي نصت على " لا اشعر بالارتياح عندما يزيد عدد العاملين تحت إدارتي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.21)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.14) وانحراف معياري (0.70)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

5) اظهرت نتائج التحليل لمجال عوامل البيئة المادية أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على " ارتفاع درجة الحرارة في مقر العمل يؤثر على مستوى إنجازي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي كان نصها " تعم الأصوات المرتفعة في بيئة العمل مما يؤثر على مستوى إنجازي للعمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.31)، بينما احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على " لا تتوفر وسائل الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.27)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.21) وانحراف معياري (0.92)، وهو يقابل تقدير ضغوط العمل بدرجة متوسطة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعافرة (2003)، حيث تبين أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية على أداء الموظفين في مصانع الأدوية وذلك للظروف الاقتصادية الصعبة للعاملين.

6) أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالأداء الوظيفي أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "لدي القدرة العالية على العمل بروح الفريق" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي كان نصها "ألتزم بوقت الدوام الرسمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.73)، بينما احتلت الفقرة رقم (2) والتي نصت على " نادراً ما نضطر لتأجيل العمل إلى وقت آخر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.21). وفد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي ككل (4.08) وانحراف معياري (0.43)، وهو يقابل التقدير مستوى أداء وظيفي بدرجة عالية.

7) اظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب بلغ (3.21) بانحراف معياري (0.60)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب (4.08) وانحراف معياري (0.43).

8) اظهرت نتائج التحليل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\propto \geq 0.05$) بين مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، وهذه النتيجة تتفق مع سيزلاقي وآخرون (1991)، وذلك عندما تكون درجة ضغوط العمل بمستوى متوسط يكون هناك أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

9) أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ($\propto \leq 0.05$) لأثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة بيتا (0.199)، وبدلالة إحصائية (0.038). وقد بلغت قيمة التباين المفسر لأثر مستويات ضغوط العمل ككل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب (52.0%)، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

ويتضح أن أعلى تأثير في ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كان لمتغير العوامل التنظيمية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.199)، وأقل تأثير لمتغير عوامل البيئة المادية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.066−)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة العليمات (2005)، حيث أظهرت النتائج أن أعلى تأثير كان للعوامل المتعلقة بالتنظيم وأقل تأثير كان لعوامل بيئة العمل.

10) أظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، النتائج التالي:

1- رفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة بيتا (0.199)، وبدلالة إحصائية (0.038).

2- قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة بيتا (0.113−)، وبدلالة إحصائية (0.161).

3- رفض الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة بيتا (0.125−)، وبدلالة إحصائية (0.046).

4- قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة بيتا (0.066−)، وبدلالة إحصائية (0.241).

11) أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الجنس، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Michailds and Elwakai (2002، حيث تبين أن هناك فروق في مستوى تأثير مصادر ضغط العمل بين الذكور والإناث.

12) اظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير العمر، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجال العوامل التنظيمية، تعـزى لمتغير العمر. بينما كانت هناك فروق عند بقية المجالات. ولتحديد مصادر تلك الفـروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، حيث تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 20– 30سنة فأقل) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 30–40 سنة، 40 سنة فأكثر) من جهة ثانيـة، وذلـك لـصالح تقديرات ذوي الفئة العمرية (من 20– 30سنة فأقل) عند جميع مجالات المقارنة.

13) اظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المؤهل العلمـي، ولمعرفـة مـستويات الدلالـة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تبين عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجال البيئة الماديـة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما كانت هناك فروق عند بقيـة المجـالات. ولتحديـد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، حيث تبين أن هناك فروقـاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) من جهـة، ومتوسط تقديرات بقية الفئات، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، عنـد جميـع مجـالات المقارنـة، ولا تتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة Michailds and Georgion (2003)، التي تبين أنه كلما ازداد المستوى التعليمي قلت الضغوط وهذا عكس النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة.

14) اظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحـسابية لتقـديرات أفـراد عينـة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلـك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند مجال العوامل التنظيمية، تعزى لمتغير عدد سـنوات الخبرة. بينما كانت هناك فروق عند بقية المجالات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تـم اسـتخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، حيث تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات فأقل، ومن 5–10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقـديرات ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات فأقل، ومـن

5–10 سنوات)، وكذلك هناك فروق بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 5–10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (من 10–15 سنة)، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبـــرة (من 10–15 سنة)، عند جميع مجالات المقارنة.

15) اظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاســـتخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير الحالة الاجتماعية، ولمعرفـــة مـــستويات الدلالـــة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي،حيث تبين عدم وجود فـــروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراســـة، عنـــد جميـــع مجـــالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العضايلة (1999)، الـــذي رأى أنه لا يوجد أثر لمتغير الحالة الاجتماعية ومستوى ضغوط العمل.

16) اظهرت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاســـتخراجية العاملة في إقليم الجنوب، حسب متغير المستوى الوظيفي، ولمعرفـــة مـــستويات الدلالـــة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي،حيث تبين عدم وجود فـــروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراســـة، عنـــد مجـــال العوامـــل التنظيمية ومجال البيئة المادية، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. بينما كانت هناك فروق عند مجال العوامل الاجتماعية ومجال العوامل الفردية والأداة الكلية. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، حيث تبين أن هناك فروقـــاً ذات دلالـــة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة، ومشرف) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المستوى الوظيفي (فني، وعامل)، وذلك لـــصالح تقـــديرات ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة، ومشرف).

3/4 الاستنتاجات:

1) وجود مستويات ضغوط العمل في الشركات الاستخراجية العاملة في اقليم الجنوب، بتقدير ضغوط العمل بدرجة متوسط

2) تبين بان الأداء الوظيفي كان بدرجة ايجابية عالية،بالرغم من وجود مستويات ضغوط العمل بدرجة متوسطه.حيث يلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب ودرجات أدائهم الوظيفي.وهذا يدل على وجود كادر مناسب وقادر على التكيف مع الضغوط،

3) ويتضح أن أعلى تأثير في ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كان لمتغير العوامل التنظيمية، وأقل تأثير كان لمتغير عوامل البيئة المادية.ويتضح ذلك من خلال:

1- تبين أن هنالك أثر سلبي لمصادر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي، حيث تبين بأن السياسات المتبعة في المنظمات لا تتسم بالعدالة بين العاملين،و عدم عدالة أسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمات،و لا تسعى هذه المنظمات للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل

2- تبين ان هنالك اثر ايجابي لمصادر ضغوط العمل الاجتماعية في الأداء الوظيفي، حيث هنالك علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء، وعدم تأثر العلاقاتهم الأسرية بساعات العمل الطويلة.

3- تبين ان هنالك اثر سلبي لمصادر ضغوط العمل الفردية في الأداء الوظيفي، وذلك لكثرة الأعمال التي تتطلب الانجاز في وقت واحد، وشعور العاملين بضعف التقدير من المسئولين المباشرين على عملهم

4- تبين ان هنالك اثر ايجابي لمصادر ضغوط العمل البيئة المادية في الأداء الوظيفي، بالرغم من انها تعم الأصوات المرتفعة في بيئة العمل، وارتفاع درجة الحرارة في مقر العمل.

4) تبين ان العاملين التي تتراوح اعمارهم (من 20- أقل من 30سنة) يعانون من الضغوط اكثر من غيرهم، كونهم أقل خبرة وبحاجة إلى تدريب أكثر من غيرهم.

5) تبين ان العاملين الذين يحملون الشهادات الدراسية العليا اكثر عرضة لضغوط العمل من غيرهم، لزيادة مسؤولياتهم وأعبائهم الوظيفية كونهم يعملون في وظائف إشرافية.

6) تبين ان ذوي الخبرة (من 10 - أقل من 15 سنة) هم عرضة لضغوط العمل اكثر من غيرهم.

7) اظهرت نتائج التحليل بأن المستويات الوظيفية التالية (رئيس شعبة، ومشرف) اكثر عرضة لضغوط العمل من غيرهم، لتحملهم مسؤولية من يعملون تحت إدارتهم.

8) ويتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولا يوجد أثر لمتغيري الحالة الاجتماعية والجنس.

4/4 التوصيات:

توصي الباحثة بما يلي:

1- دراسة ضغوط العمل الواردة في هذه الدراسة والعمل على مواجهتها قبل تفاقمها، وكذلك أخذ هذه الضغوط بعين الاعتبار عند تبني او تعديل سياسات جديدة.

2- إعادة النظر بالسياسات المتبعة في هذه المنظمات لتكن أكثر عدالة بين العاملين، وتفويض الصلاحيات الكافية للعاملين للقيام بمسؤوليتهم، ومشاركتم بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

3- إعادة النظر بأسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمات، لتكن اكثر عدالة.

4- السعي للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل .

5- اعادة النظر بالأعمال التي تتطلب الانجاز في وقت واحد، وتخفيف عبء العمل عن العاملين.

6- العمل على زيادة درجات التقدير للعاملين من المسئولين المباشرين على عملهم، من خلال إعادة النظر بعلاقاتهم مع مرؤوسيهم،واشراكهم في اتخاذ القرارت المتعلقة به.

7- المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين ليستطيعوا مواكبة التطور العلمي والتكنولوجيا السريع الذي يشهده العالم من حولهم.

8- إجراء دراسات تهتم بدراسة متغير واحد بشكل اكثر تعمقا وأثره على الأداء الوظيفي، مثل : اثر ضغوط البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

9- إجراء دراسات تربط بين ضغوط العمل وأثره على احد فروع العمل، مثل اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، او اثر ضغوط العمل على الروح المعنوية للموظفين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب، **معجم مصطلحات الإدارية العامة: موسوعة إدارية**، عمان، دار البشير، 1998.
2. احمد سيد مصطفى، **إدارة البشر: الأصول والمهارات**، القاهرة، 2002.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، **مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، 2003.
4. اندرودي وسيزلافي مارك وآخرون، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، 1991.
5. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.
6. جيرالد جوينبرخ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، 2004.
7. حسن حريم، **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
8. حسن يوسف أبو الخير، **إدارة السلوك التنظيمي**، مكتبة نانسي، دمياط، 2006.
9. راويه حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، القاهرة – مصر، 2004.
10. زهير الصباغ، ضغوط العمل، **المجلة العربية للإدارة**، الرياض، مجلد 5، عدد 201، 1981.
11. سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
12. سيد محمد جاب الله، **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، جامعة قناة الوسيله، مصر، 2005.
13. شفيق رضوان محمد، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1994.

14. صبيحي العتيبي، **تطوير الفكر والأنشطة الإدارية**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر 2004.
16. عادل عبد الله محمد، **دراسات في الصحة النفسية: الهوية، الاغتراب، الاضطرابات النفسية**، ط1، دار الرشاد، القاهرة، 2000.
17. عايد عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
18. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، القاهرة، المنظمة الإدارية، 2003.
19. عبد الحكيم الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999.
20. عبد الرحمن احمد الهيجان، **ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها**، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1998.
21. عبد العزيز مخيمر، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر،2000.
22. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2002.
23. علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل**، دار الكتاب الحديث، 2005.
24. فؤاد الشيخ سالم، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط4، مركز الكتب الأردني، عمان ،1992.
25. فاروق فليه محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعلمية**، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
26. مارون هانيز، **إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال**، (ترجمة محمود مرسي، زهية الصباغ)، 1998.
27. محسن احمد الخضري، **الضغوط الإدارية : الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة**، مكتبة مدبولي،1991 .

28. محمد سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
29. محمد عبد الغنى هلال، **مهارات إدارة الضغوط**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1 ،مصر، القاهرة، 2000.
30. محمد عبد الغني هلال، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.
31. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
32. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، 2005.
33. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي :- سياسات ومفاهيم حديثة**، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
34. ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط الأولى، الرياض، 1993.
35. هانسون بيتر، **ضغوط العمل طريقك للنجاح**، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض، 2000.

ب- المجلات والدوريات:

1. سمير عسكر، متغيرات ضغوط العمل، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 28، العدد 6، 1998.
2. عائشة راشد العامر. ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، مجلد 8، عدد 3، 2007.
3. عقلة مبيضين، والحسن ربحي. ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16ن عدد 3، 2000.
4. علي محمد العضايلة. دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، مجلد 64، عدد 7، 1999.

5. محمد بن عبد الله الغيث، **فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة،** معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 66، 1990.

6. محمد لطفي راشد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، **مجلة معهد الإدارة العامة،** مجلد 35، عدد 2، الرياض، السعودية، 1992.

7. وفيه احمد الهنداوي، استراتيجيات التعامل مع الضغوط، **مجلة الإداري،** معهد الإدارة العامة، عدد58، مسقط عُمان ، 1994.

ج- الرسائل العلمية:

1. ابتسام محمد حبيبة. "**بنية ضغوط العمل في المصانع الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006.

2. خالد عيادة عليمات. **ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن-** دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2005.

3. سمية الجعافرة. "**الصحة النفسية لدى العاملين وعلاقاتها ببعض المتغيرات في بيئة العمل**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003.

4. غادة عبد الجواد، **أثر استخدام "تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن**" رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية ،عمان، 2005.

5. محمد إبراهيم العطوي. **أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004.

6. محمد طلال العازمي، **اثر انماط القيادة على اداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت،2009 .

7. هيفاء عبد الوهاب البكري، **علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارة الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاردنية، 2008.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A- Books:

1. Andrew W., Halpin, **Theory and Research in Administration**, New York: The Mac Millan company, 1996.
2. Cook, Curtisw, and HunSaker, Phillp, **Management and organizational Benavior**, (3rd ed.). Boston: Irwin/Megraw-Hill, 2001.
3. Feldman, Daniel C. and Arnlod, Huge J. "**Managing individual and Group Behavior in Organizations**", Mc Graw-Hill Book and Company, 1983.
4. Hans Seley, **The stress Of Life-New Yourk**, Mc Graw-Hill 1976.
5. Hoy W. and Miskel, C. **Administration Traction**, Theory Research an practice, New York, Random House, 1999.
6. J. Killy, **The Executive Time and stress**, New Jenseyi Alexa Hamition Instistute ,In 1994.
7. James L. Gibson. Johnu M. Evancevich and James. H. Donnelly. **"Organizations: Behavion Struture Process"**.
8. Kreitner, Robert, and Kinicki, Anglo, **Organzational Behavior**. (5th ed.) Boston: Irwin, Megraw-Hill, 2001.
9. Kroenke, David, **Management Information System**, New Jersey, Prentice-Hallinc. 1998.
10. Rebert, Baron, **Behaviorin organization**, Boston. Allyn,and Bacon,inc,1983.
11. Robbins, Stephenp, and Judge, Timothy, **Organizatinal Behavior**, (12th ed.), Uppersaddle Rive, NJ, Pearson/Prentice Hill, 2007.
12. Scott, Dru, **Controlling Stress and Tension** .London: Kogan books,1997.

13. Sekaran, Uma**, Research Method For Business**: John Wiley Q Sous Inc, New York, USA.
14. Severin, Tankard, **performance Rating**, New York, Hastings House Publihers, 1999.
15. Smith, Waren, **Organization Behavior**, New York:Mcgraw-Hill Book, 1999.

B- Journals and Periodicals:

1. Ahsan, N; Abdullah, Z; Fie, D and Alam, S. (2009). A study of Job Stress on Job Performance among University Staff in Malaysia: Empirical Study. **European Journal of Social Science**, 8(1).
2. Alexader and Mohr (2007). Role Conflict, general Manager Job Satisfaction and Stress and the performance of IJVs, **European Management Journal**, 25 (1).
3. Erkutlu and Chafra (2006). Relationship Between Leadership Power Bases and job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels, **Management Research New**, 29 (5).
4. Hang –yue, N., foley, S., and Loi, R. (2005). Work role Stressors and Turnover itentionsi- astydy of professional clergy in Hong Kong", **The Internationa Journal Of Human Resource Management**, 16 (11).
5. Lane, K; Essar, J; Holte, B and McCwker, A. (2001). A study of Nurse Faculty Job Performance in community Colleges in Florida. **Teaching and learning in Nursing**, 5(1).
6. Lansisalmi, H, Peior, and Kivimaki, M. (2000). Collective Stress and coping in The context of Organizitional culture, (electronic Version), **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9(4).

7. Michailids and Elwakai (2002). **"factors Contributing to Occupational Stress Experienced By Individuals Employed In The Fast Food Industry"**, Work, 21.
8. Michailids and Gorgiou (2003). **Employee Occupational Stress of Banking"**, Work, 24.
9. Nasurdin, A. ramayan, T, and Beng, Y. (2006). Organization Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of job Stress: Evidence form Malaysia", **Journal of Commerce Managemen**, 16 (2).
10. Sabharwal, M and Cotley, E. (2009). Faculty Job Performance across Gender and Discipline. **The Social Science Journal**, 46(1).
11. Siu, Oi- Ling, "Managerial Stress in Greater china: the Derect and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locu of control" **Applied Psychology: An in Ternational Review**, 51 (4).
12. Stan Godbehere (2005). Measuring staff performance**, Business Gredit,**Vol. 107(10)**.**
13. Torder, Deni (2001). Performance Criteria, **Journal Of employ**. Affairs, 3 (4).
14. Yen- Huilin (2009). Physical discomfort and Psychosocial Job Stress among Male and female Operators at Telecommunication call Centers in Taiwan, **Applied Ergonomics**, 40(4).

الملاحق

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

الأخ الموظف :- الأخت الموظفة

تحية طيبة وبعد .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب .

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

لذا أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة ببيانات هذه الدراسة، راجياً التكرم بالإجابة عن العبارات التي تتضمنها، آملاً مراعاة الموضوعية والدقة التامة في الإجابة، علماً بان البيانات الواردة من خلالها ستعامل بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إسلام العزام

الجزء الأول : المعلومات العامة

1- الجنس :- (   ) ذكر (   ) أنثى

2- العمر :- ☐ 20-أقل من 30 سنة ☐ 30-أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :-

☐ ثانوية فما دون ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة :-

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

5- الحالة الاجتماعية :-

☐ أعزب ☐ متزوج

6- المستوى الوظيفي :-

☐ رئيس شعبه ☐ مشرف ☐ فني ☐ عامل

الجزء الثاني :- مصادر ضغوط العمل

أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في المكان الذي يمثل حسب رأيك مستوى تأثير مسببات ضغط العمل سلباً على أدائك لواجباتك .

الرقم	عوامل مصادر ضغوط العمل	مستوى تأثير عوامل مصادر الضغوط				
		عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
أ- العوامل التنظيمية						
-1	تزعجني المركزية الشديدة في المنظمة التي اعمل بها					
-2	لا توفر المنظمة للعاملين السلطة والصلاحية الكافية لانجاز الأعمال					
-3	اتصال المسؤوليين مع العاملين في المنظمة التي اعمل بها غير فعال					
-4	تضارب التعليمات في المنظمة التي أعمل بها يسبب إرباك العمل					
-5	لا أحصل على رواتب ومزايا تكافئ الجهد المبذول في العمل					
-6	لا تتسم السياسات المتبعة في المنظمة بالعدالة بين العاملين					
-7	لا توجد معايير عادلة لمنح الحوافز في المنظمة					
-8	أشعر بعدم عدالة أسس ومعايير التقييم والترقية التي يتم تطبيقها في هذه المنظمة					
-9	لا تسعى هذه المنظمة للحصول على الأجهزة الحديثة اللازمة لانجاز العمل					
-10	أشعر بالتهديد نتيجة احتمال الاستغناء عن بعض العاملين في ظل استخدام التقنيات الحديثة					
-11	لا توجد أهداف واضحة خاصة بإنجاز العمل					
ب- العوامل الاجتماعية :-						
-1	هناك تدخل واضح في عملي من قبل أطراف أخرى					
-2	تعاوني مع زملائي في المواقف التي تتطلب ذلك سبب في تراكم أعمالي					
-3	هناك مشاركات اجتماعية مبالغ بها بين الزملاء					

الرقم	عوامل مصادر ضغوط العمل	مستوى تأثير عوامل مصادر الضغوط				
		عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
-4	تتطلب طبيعة العمل أن يكون هناك علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء					
-5	تؤثر المشاكل الأسرية على سير عملي					
-6	تتأثر علاقاتي الاجتماعية بطبيعة عملي					
-7	تتأثر العلاقات الأسرية بساعات العمل الطويلة					
-8	أحاول تحقيق رغبات القيادات العمالية الهامة وان خالفت التعليمات					
-9	يطلب مني إنجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية تتناقض مع معتقداتي					
ج- العوامل الفردية						
-1	أشعر بان هناك تداخل واضح في مهامي مع الآخرين					
-2	أشعر بأن هناك صراع بين متطلبات العمل وقيمي الشخصية					
-3	أشعر بأن هناك غموض في المهام التي أوكل بها					
-4	تتجاهل المنظمة أهمية التدريب في مجالات معينة					
-5	توجد أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في وقت واحد					
-6	يتم تكليفي بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت العمل					
-7	تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارتي يزيد من أعباء وظيفتي					
-8	لا اشعر بالارتياح عندما يزيد عدد العاملين تحت إدارتي					
-9	لا تتوفر فرص كافية للنمو والتقدم المهني في المؤسسة التي اعمل بها					
-10	اشعر بضعف التقدير من المسئولين المباشرين على عملي					
د- عوامل البيئة المادية:-						
-1	تعم الأصوات المرتفعة في بيئة العمل					
-2	أشكو من آثار صحية ناتجة عن الضوضاء					
-3	لا تتوفر الإضاءة الكافية في مكان العمل					
-4	تتسم بيئة العمل بارتفاع درجات الحرارة					

الرقم	عوامل مصادر ضغوط العمل	مستوى تأثير عوامل مصادر الضغوط				
		عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5-	لا تتوفر التجهيزات الكافية لإنجاز عملي					
6-	عدم توفر التجهيزات الملائمة يحول دون إنجازي بعض المهام المطلوبة مني					
7-	لا تتوفر وسائل الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل					
8-	أشعر بان هناك فرصة كبيرة للتعرض إلى حوادث عمل أثناء ممارستي لعملي					

المتغير التابع :- الأداء الوظيفي :-

الآتي مجموعة من العبارات تتعلق بمؤشرات أداء الموظفين يرجى وضع إشارة (√) على المقياس المحاذي إزاء كل عبارة بما يعبر عن رأيك .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	أحرص باستمرار على استثمار وقت العمل					
2-	نادراً ما نضطر لتأجيل العمل إلى وقت آخر					
3-	نتطلع إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى المهام الحالية					
4-	أنجز أعمالي بدرجة تفوق توقعات رؤسائي					
5-	معدل أخطائي في العمل محدودة					
6-	أقوم بانجاز مهامي في الوقت المحدد دون الحاجة إلى وقت إضافي					
7-	ألتزم بوقت الدوام الرسمي					
8-	أقوم بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل					
9-	أعمل على تقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل					
10-	أتقيد بقواعد وإجراءات العمل					
11-	أتقبل مهام إضافية خارج نطاق عملي المعتاد					
12-	أتكيف بسهولة مع التغيرات الحاصلة في العمل					
13-	أمتلك القدرة على حل المشكلات الاستثنائية رغم أنها خارج نطاق عملي					
14-	لدي القدرة العالية على العمل بروح الفريق					
15-	أتمتع بروح الحماس أثناء العمل					
16-	أتحمل مسؤولية عملي					
17-	أمتلك معلومات كافية في مجال عملي					
18-	أمتلك القدرة على جدولة وتنظيم أعباء عملي					

ملحق (2)

أسماء محكمين أداة الدراسة

1- الدكتور محمد الروابدة	قسم ادارة الاعمال	جامعة ال البيت
2- الدكتور رياض ابا زيد	قسم الادارة العامة	جامعة ال البيت
3- الدكتور زياد الصمادي	قسم ادارة الاعمال	جامعة ال البيت
4- الدكتور سليمان الحوري	قسم ادارة الاعمال	جامعة ال البيت
5- الدكتور مرعي بني خالد	قسم ادارة الاعمال	جامعة ال البيت
6- الدكتور عبد الحافظ الشايب	قسم العلوم التربوية	جامعة ال البيت
7- الدكتور محمد مال الله	قسم ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية
8- الدكتور راتب صويص	قسم ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية
9- الدكتور بدر عبيدات	قسم ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية
10- الدكتور احمد الشياب	قسم الادارة العامة	جامعة اليرموك
11- الدكتور فؤاد نجيب الشيخ	قسم ادارة الاعمال	جامعة اليرموك
12- الدكتور رياض طهماز	قسم ادارة الاعمال	جامعة اليرموك
13- الدكتور هايل فاخوري	قسم ادارة الاعمال	الجامعة العربية المفتوحة

الملحق رقم (3)

شركة مناجم الفوسفات الأردنية

لمحة عن شركة مناجم الفوسفات الأردنية:

تأسست شركة مناجم الفوسفات الأردنية في مارس عام 1949و تم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة عام 1953، ومن غاياتها القيام بالتنقيب وتعدين وتسويق الفوسفات وصناعة الأسمدة والمساهمة في إنشاء صناعات ذات علاقة، بموجب رخصة الاستخراجية والتنقيب الذي تم تجديدها في تشرين الثاني 2001 ولمدة عشرين عاما، ويتم استخراج الفوسفات بشكل رئيسي من مناجم الشيدية والوادي الأبيض والحسا وبشكل أقل من منجم الرصيفة حيث يتم فيه غالبا إعادة كربلة المخزون، هذا وتقوم الشركة بانتاج الأسمدة الكيماوية في المجمع الصناعي/العقبة والذي يتمتع بالامتيازات والاعفاءات التي يشتمل عليها قانون منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وقد تم في تشرين الثاني 2001 تخفيض رسوم الاستخراجية المستوفاة على مبيعات الشركة من 5 دينار/طن الى 1.42 دينار/طن.

لمحة عن قطاع الفوسفات:

يعتبر قطاع الفوسفات من القطاعات الحيوية في العالم، ومن اكبر منتجيه الولايات المتحدة وروسيا، ويأتي بعدها المغرب والصين وتونس والعراق وفلسطين والأردن، وتحتل المغرب المرتبة الأولى في مجال التجارة الدولية في قطاع الفوسفات، وعلى الصعيد المحلي فان الفوسفات يعتبر ثروة وطنية تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الاجمالي الوطني، ويستخدم الفوسفات استخدامات جمة، أهمها صناعة الأسمدة الكيماوية التي تستخدم في الزراعة. وقد ارتفع الطلب عليها عالميا بسبب توجه العديد من الدول في أوائل القرن الحادي والعشرين الى انتاج الوقود الحيوي من خلال استخدام الفائض العالمي من الحبوب مما أدى الى ارتفاع الطلب على الأسمدة الكيماوية لاستخدامها في المجال الزراعي. هذا بالاضافة الى امكانية استخدام الرواسب جراء عمليات الاستخراجية في الصناعات النووية حيث تحتوي على عناصر مشعة مثل اليورانيوم.

الشركات الحليفة:

الشركة الهندية الاردنية للكيماويات :(IJC) تأسست عام 1992 برأس مـال قـدره 63.4 مليون دولار تساهم شركة الفوسفات بما نسبته 34.8٪ وتنتج حامض الفوسفوريك بطاقة انتاجية تبلغ 224 الف طن سنوياً حيث بلغ انتاجها خلال عام 2009 ما مجموعه164.7 الف طن وتشير بياناتها المالية الى انها حققت خسارة مقدارها 300.4 مليون دولار لعام 2009 علما بأنها حققت 1 مليون دولار عام 2008.

المخاطر:

من أهم المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة هي المنافسة القوية من قبـل الـدول الاخرى المنتجة للفوسفات والأسمدة الكيماوية وخاصة المغرب والصين، ومخاطر تقلب الأسعار العالمية للمواد الخام المستخدمة في الصناعات التحويليـة مثـل أسـعار الامونيـا والكبريـت والمحروقات مما قد يؤثر على هامش الربح لديها.

تنقسم مبيعات الشركة الى قسمين تتمثل في الأسمدة الكيماوية والفوسفات والـذي بـدوره ينقسم الى مبيعات التصدير والمبيعات المحلية كما هو موضح في الجدول رقم(1) ، ومن خلال الاطلاع على ذات الجدول نلاحظ أن الكمبيات المباعة من الفوسفات قد ارتفعت بشكل مـستمر خلال الفترة (2006-2008) جراء ارتفاع الطلب المحلي والعالمي عليها، وبنفس الوقت شهدت مبيعات الأسمدة انخفاضا مستمرا خلال ذات الفترة وذلك بسبب انخفاض الطلب عليهـا عالميـا نتيجة توجه بعض الدول المستوردة الكبرى بانتاجه محليا مثل المغرب والصين، وعليـه فقـد ارتفعت صافي قيمة المبيعات كما هو مبين في الجدول من 289.8 مليون دينار عام 2006 الى ما قيمته 846.8 مليون دينار عام 2008 وهو يعتبر أكبر صافي قيمة مبيعات في تاريخ الشركة، ويعزى ذلك لارتفاع الكميات المباعة من الفوسفات كما ذكر سابقا ولكن يعود السبب الرئيـسي لذلك الى ارتفاع الأسعار العالمية لكل من الفوسفات والأسمدة الكيماوية، نتيجة ارتفـاع الطلـب عليها عالميا، وخاصة الأسمدة نتيجة توجه بعض الدول الى استخدام الحبوب في انتاج الوقـود الحيوي. أما في عام 2009 فقد شهدت مبيعات الشركة من الفوسفات انخفاضا ملموسـا بنـسبة 12.4% تقريبا وانخفاض مبيعات الأسمدة كذلك، متزامنا ذلك مع انخفاض الأسـعار العالميـة نتيجة انخفاض الطلب العالمي بسبب تأثر السيولة العالمية جراء الأزمة المالية، لتقود كل تلـك العوامل الى انخفاض صافي مبيعات الشركة بنسبة 45.8% عـام 2009 مـسجلة مـا قيمتـه 458.24 مليون دينار. وهذا يقود الى مدى تأثير مخاطر تقلبات الأسعار العالمية على صـافي

مبيعات الشركة والتي لا تستطيع الشركة التحكم به جراء المنافسة العالمية التي تواجهها، وعلى الشركة ان تقوم بوضع استراتيجيات لتحقيق مبيعات أكثر كفاءة معتمدة على رفع الكميات المباعة وعدم الاعتماد على ارتفاع أسعار منتجاتها مثلا عن طريق تبني استراتيجيات تسويق اكثر كفاءة أو رفع من مستوى الجودة لمنتاجاتها، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، حيث من الأسهل على الشركة التحكم بمواصفات منتجاتها ونشاطاتها التشغيلية أكثر من الأسعار العالمية. وذلك بالرغم من أن الشركة قامت بنجاح بتخفيض نسبة كلفة المبيعات الى المبيعات والذي يعتبر مؤشر جيد على تحقيق أرباح تشغيلية كفؤة ولكن على الشركة أن تضع ذلك بعين الاعتبار على المدى الطويل والمتوسط.

ويلاحظ أن من أهم كلف الانتاج التي تتحملها الشركة هي المواد الخام والتي استولت على ما نسبته 32% تقريبا من اجمالي تكلفة الانتاج، وقد شهدت نموا خلال الفترة (2006-2008) مرتفعة من 71.6 مليون دينار لتصل الى ما قيمته 258 2.مليون دينار، ويعزى ذلك الارتفاع المضطرد الى سببين، السبب الأول يتمثل في ارتفاع الطلب على الأسمدة الكيماوية والذي أدى بدوره الى ظهور السبب الثاني والذي يتمثل في ارتفاع أسعار مواد الخام العالمية وخاصة تلك التي تستخدم في الصناعات التحويلية الخاصة بالفوسفات والتي تدخل في انتاج الأسمدة الكيماوية مثل الكبريت والأمونيا، فيما شهد عام 2009 انخفاضا ملموسا بنسبة 83% جراء الأزمة المالية العالمية والتي أثرت على كميات الطلب العالمية من جهة، وعلى أسعارها من جهة اخرى.

وتلا المواد الخام من حيث التأثير على كلفة الانتاج كلفة متعهدو الردم والاستخراجية والتي شكلت ما نسبته 21% من الاجمالي كمعدل عام خلال سنوات الدراسة ، حيث تقوم الشركة في كل عام بعمليات التنقيب والاستخراجية المتعلقة بمادة الفوسفات في المناجم التابعة لها وبشكل أوسع من العام الذي سبقه، هذا بالاضافة الى الارتفاع في كلفة تلك العمليات الأمر الذي أدى الى ارتفاع هذه الكلفة بشكل مستمر خلال سنوات الدراسة مرتفعة من ما قيمته 30.1 مليون دينار عام 2006 لتصل الى ما قيمته 111.3 مليون دينار عام 2009.

ومن الكلف المهمة التي تتحملها الشركة في انتاجها هي الرواتب والأجور التي تدفعها أو المتعلقة مباشرة في عملياتها الانتاجية، والتي شهدت خلال عام 2007 انخفاضا بنسبة 1.8%مسجلة ما قيمته 34.3 مليون دينار، إلا انها لاقت ارتفاع متواصل خلال الفترة (2008-2009) لترتفع عام 2008 بنسبة 7.17 %مقارنة مع عام 2007 وتسجل ماقيمته 36.7 مليون دينار، ولتواصل الارتفاع خلال عام 2009 بنسبة 12.8% مسجلة 41.4 مليون دينار، وجاءت تلك الارتفاعات نتيجة توجه الشركة الى رفع الرواتب والعلاوات هذا بالاضافة الى منح الراتب

الخامس عشر منذ عام 2008، حيث تتبع سياسة الشركة المحافظة علـــى أقــل معـــدل دوران للموظفين من خلال تقديم المزيد من المزايا والخدمات لموظفيها. حيث واجهت الشركة انخفاض في أعداد الموظفين ذات العلاقة بالانتاج لتنخفض من 3475 موظف عـــام 2007 الـــى 3397 موظف عام 2009 .

وعليه فقد ارتفعت اجمالي كلفة الانتاج خلال الفتـــرة (2006–2008) بـــشكل مـــضطر مرتفعة من 229.2 مليون دينار عام 2006 لتصل الى ما قيمته 501.4 مليون دينار عام 2008 ويعود ذلك لارتفاع نشاط الشركة بالاضافة الى ارتفاع الكلف الأخرى المتعلقة بالانتـــاج مثـــل الزيوت والمحروقات والمياه والكهرباء، أما في عام 2009 شهدت كلفة الانتاج انخفاضا واضحا بنسبة 42.8% مقارنة مع عام 2008 لتسجل ما قيمته 286.8 مليون دينار .

كلفة المبيعات واجمالي الأرباح التشغيلية:

تقوم الشركة بطرح صافي البضاعة الموجودة في المخازن الظـــاهرة أول وآخـــر المـــدة لتسجل كلفة المبيعات، والتي شهدت خـــلال عـــامي 2007 و2008 نمـــوا بنـــسبة 10.45%، و93.76% مسجلة ما قيمته 249.65 مليون دينار و483.74 مليون دينار على التوالي، أما في عام 2009 فقد شهدت انخفاضا بنسبة 39.3% لتصل قيمتها الى 293.75 مليون دينار، وعليـــه فقد بلغ اجمالي الأرباح التشغيلية خلال عام 2007 ماقيمته 105.17 مليون دينار مسجلا نمـــوا بنسبة 64.8% مقارنة مع عام 2006، ولتسجل نموا ملحوظا في عام 2008 بنـــسبة 245.3% محققة أرباحا تشغيلية بقيمة 363.15 مليون دينار، أما في عام 2009 فقد تراجعت الى ما قيمته 164.49 مليون دينار أي بنسبة انخفاض بلغت 54.7%. وللوقوف على أسباب هذا النمو فـــي الأرباح التشغيلية وخاصة في عام 2008 فعلينا الاطلاع على نسبة كلفة المبيعات الى المبيعات والمبينة في الجدول رقم (3) والتي نلاحظ انها انخفضت خلال الفترة (2006–2008) بـــشكل ملحوظ وهذا يدل على أن الشركة لم تعتمد فقط على ارتفاع أسعار منتجاتها بـــل قامـــت برفـــع الكميات المباعة كما هو مبين في الجدول رقم(1) ، مما أدى في نهاية الأمر الى ارتفاع هـــامش اجمالي الأرباح لديها كما هي في الجدول رقم (3)، وهذا يعتبر مؤشر جيد على أداء الشركة في تحقيق أرباح تشغيلية كفؤة.

صافي الأرباح وحصة السهم من الأرباح:

شهدت صافي الأرباح قفزات خلال السنوات الماضية وذلك يعود الى المتغيرات الداخليـــة والخارجية التي أثرت بشكل ايجابي على الشركة. فقد ارتفعت خلال عام 2007 بنسبة 186.9%

مقارنة مع عام 2006 لتصل الى ما قيمته 46.1 مليون دينار، وفي عام 2008 حققت الشركة قفزة اخرى لتصل صافي الأرباح الى ما قيمته 238.6 مليون دينار، أما في عام 2009 فقد انخفضت بنسبة 61% مسجلة ما قيمته 92.8 مليون دينار. هذا وقد سجلت الشركة خلال الربع الأول من عام 2010 صافي أرباح بقيمة 10.04 مليون دينار والتي قابلها 31.05 مليون دينار لنفس الفترة من عام 2009.

ونتيجة لثبات رأس المال خلال فترة الدراسة فان حصة السهم كانت تابعة بطبيعة الحال لصافي أرباحها التي حققتها، وبلغت حصة السهم من الأرباح خلال فترة الدراسة ما قدره 0.21 دينار، 0.61 دينار، و3.18 دينار، 1.24 دينار على التوالي .وبغض النظر عن عام 2008 حيث تعتبر استثنائية من ناحية الأرباح، على الشركة أن تحافظ على حصة السهم من الأرباح حيث تعتبر من النسب الجاذبة للاستثمارفي أي شركة.

شكلت الموجودات غير المتداولة ما نسبته 42.6% تقريبا من اجمالي الموجودات كمعدل عام خلال سنوات الدراسة، وتتكون كما هو مبين في الجدول رقم (4) من الممتلكات والمعدات والمشاريع تحت التنفيذ، والاستثمارات في الشركات الحليفة، ومن موجودات مالية متوفرة للبيع. وقد شهدت قيمتها انخفاضا خلال عام 2007 بنسبة 1.27 %مسجلة ما قيمته 158.5 مليون دينار ويعزى ذلك بشكل رئيسي الى انخفاض مشاريع منجم الشيدية بشكل كبير خلال عام 2007 ليؤدي ذلك لانخفاض اجمالي المشاريع تحت التنفيذ بنسبة 80%، أما في عام 2008 فقد شهدت الموجودات غير المتداولة نموا بنسبة 14% مسجلة ما قيمته 180.67 مليون دينار وذلك بسبب ارتفاع المشاريع تحت التنفيذ والموجودات المتوفرة للبيع. ولتستمر في الارتفاع في عام 2009 مسجلة ما قيمته 216.44 مليون دينار.

الممتلكات والمعدات:

تظهر الممتلكات والمعدات بصافي القيمة الدفترية بعد طرح نسبة الاستهلاك المتراكم، وتتكون من الأراضي والأبنية والآلات والمعدات والأثاث...الخ، وتتراوح نسبة الاستهلاك بين 2 %للأبنية والانشاءات و25% للطرق، ومن الجدير ذكره ان نسبة استهلاك الآلات والمعدات والتي تعتبر من أهم الموجودات غير المتداولة في الشركة حيث تعتمد عليها في نشاطها التشغيلي ما نسبته 7–20%، هذا وقد ارتفعت الممتلكات والمعدات خلال عام 2007 بنسبة 9.7% مقارنة مع عام 2006 لتصل الى ما مقداره 76.4 مليون دينار، أما في عام 2008 فقد انخفضت بنسبة

5.2% مسلجة 72.4 مليون دينار، ولترتفع قيمتها ارتفاعا ملموسا خلال عام 2009 لتصل الى ما قيمته 92.3 مليون دينار، ويعزى ذلك بشكل رئيسي لتحويل رصيد أبنية ومنشاءات من مشاريع تحت التنفيذ الى ممتلكات الشركة والتي بلغت قيمتها آنذاك 25.76 مليون دينار، بالاضافة الى اضافة ماقيمته 5 مليون دينار على الأبنية والمنشآت في ذلك العام.

المشاريع تحت التنفيذ:

تتكون المشاريع تحت التنفيذ تلك التي تقوم بها الشركة في المناجم التابعة لها (منجم الحسا، والأبيض، الشيدية) ومشاريع المجمع الصناعي في العقبة، وتقوم الشركة عند الانتهاء من تلك المشاريع لتحويلها الى بند الممتلكات والمعدات وإما تحويلها وضمها في كلفة المبيعات في ذلك العام حسب ما تتطلبه المعايير المحاسبية، وقد انخفضت قيمة هذه المشاريع خلال عام 2007 بشكل ملحوظ لتسجل ماقيمته 2.8 مليون دينار قابلها ما قيمته 14.7 مليون دينار عام 2006، ويعود ذلك الى تحويل ما قيمته 13 مليون دينار من مشاريع منجم الشيدية الى الممتلكات والمعدات وما قيمته 863 ألف دينار الى قطع الغيار واللوازم، وفي عام 2008 ارتدت قيمة تلك المشاريع الى ما قيمته 17.23 مليون دينار نتيجة استثماراتها في مجمع العقبة الصناعي بقيمة 18.7 مليون دينار حيث قامت الشركة بأعمال تحديث وزيادة الطاقة الانتاجية في مصنع السماد لتصل طاقته الانتاجية الى 1 مليون طن سنويا وخاصة من سماد (DAP) وذلك لتوسيع والتركيز على هذا النوع بسبب التوقعات في ارتفاع الطلب عليه. وفي عام 2009 استمرت قيمة المشاريع تحت التنفيذ بالنمو لتصل الى ما قيمته 22.9 مليون دينار بسبب ارتفاع قيمة المشاريع في معظم مناجمها ومجمع العقبة الصناعي.

يبين الجدول رقم (5) الشركات الحليفة ونسبة تملك الشركة فيها، وتظهر قيمة الاستثمار الرأسمالي للشركات الحليفة وبنسبة التملك فيها كما هي مبينة في الجدول رقم (4) والتي انخفضت خلال عام 2007 بنسبة 5% لتصل الى ما قيمته 31.65 مليون دينار نتيجة انخفاض الموجودات في الشركة الهندية الأردنية للكيماويات مقارنة مع عام 2006، فيما ارتفعت قيمة الاستثمارات في الشركات الحليفة خلال عام 2008 بنسبة 27.8% لتسجل ما قيمته 40.47 مليون دينار، ويعزى هذا النمو بشكل رئيسي الى تأسيس الشركة الاردنية الهندية للأسمدة بالتعاون مع اتحاد المزارعين الهنود (IFFCO) بقيمة 8.97 مليون دينار، واستمرت قيمتها بالارتفاع خلال عام 2009 لتصل قيمتها الى 41.5 مليون دينار وذلك بسبب ارتفاع قيمة الاستثمار في شركة مناجم لتطوير الاستخراجية من 260 ألف دينار عام 2008 الى 7.63

مليون دينار عام 2009. هذا وقد قامت الشركة مؤخرا في الربع الأول من عام 2010 بتوقيـــع اتفاقية مع شركة تطوير العقبة لبناء وتشغيل وادارة وتطوير ميناء تصدير الفوسفات الجديد على الساحل الجنوبي للعقبة وتقدر كلفة المشروع 240 مليون دولار أمريكي. وعلـــى أثـــره قامـــت بتوقيع اتفاقية قرض بقيمة 110 مليون دولار مقسما الى قرض بقيمة 50 مليون دولار ممول من (IFC)، وقرض من مجموعة البنك العربي الأوروبي باشراف المؤسسة الدولية للتمويل وبسعر فائدة (LIBOR+3.5%) ولمدة تسع سنوات، وسيتم تمويل الرصيد المتبقي من كلفة المـــشروع أعلاه من مصادر الشركة الذاتية.

الموجودات المتداولة:

تتكون الموجودات المتداولة من المخزون وقطع الغيار والذمم المدينة والنقد لديها، وتؤثر الموجودات المتداولة على نسبة السيولة والتي تبين مدى قدرتها على الالتزام بتسديد التزاماتهـــا قصيرة الأجل، وقد بلغت نسبة التداول خلال فترة الدراسة 1.52 مرة، 2.76 مرة، 4.27 مرة، 5.08 مرة على التوالي. وهذا يدل على أن الشركة تحافظ على مستوى السيولة لديها وماضـــية في تنميته، وهذا قد يعتبر أمر ايجابي بالنسبة الى حملة الأسهم من جهة والى امكانية حـــصولها على تمويل خارجي من جهة أخرى.

المخزون:

تتكون قيمة المخزون من المنتجات الجاهزة، وتحت التصنيع والمواد الخام، وقـــد حققـــت الشركة نموا مستمرا في قيمة المخزون طوال فترة الدراسة فقد ارتفعت عام 2007 بنسبة 9.6% مقارنة مع عام 2006 مسجلة ما قيمته 33.35 مليون دينار، نتيجة ارتفاع كل مـــن المنتجـــات الجاهزة أول المدة والمواد الخام، وفي عام 2008 قفزت قيمة المخزون الى مـــا قيمتـــه 51.4 مليون دينار جراء ارتفاع ملحوظ في المنتجات الجاهزة وتحت التصنيع، جراء توقعات الشركة بارتفاع الطلب على منتجاتها في ذلك العام، ولكن في عام 2009 فقد اتبعت الشركة سياسة أكثر حكمة فقد وزعت قيمة المخزون على المنتجات الجاهزة والمنتجات تحت التـــصنيع وارتفعـــت أيضا قيمة المواد الخام مما قد يقلل من خطر تقلب أسعارها عالميا ولتـــصل قيمـــة المخـــزون الاجمالية الى 70 مليون دينار. هذا وقد بلغ معدل دوران المخزون لدى الشركة خلال ســـنوات الدراسة 7.8 مرة، وهذا يعتبر مؤشر جيد على اداء الشركة من ناحية. ومن ناحية أخرى تـــؤثر

قيمة المخزون على نسبة السيولة السريعة والتي نستثني المخزون من اجمالي الموجودات المتداولة حين حسابها حيث أنه يحتاج الى فترة أطول لتسييله الى النقد دون تحقيق خسائر نسبيا أكثر من بنود الموجودات المتداولة الأخرى. وقد بلغت خلال سنوات الدراسة ما قيمته 1.23 مرة، 2.18 مرة، 3.68 مرة، 4.1 مرة على التوالي. فبالرغم من ارتفاع المخزون لدى الشركة إلا ان ارتفاع نسبة التداول أدت الى الحفاظ على النمو المستمر في نسبة السيولة السريعة لديها، مما يعطي ايجابية اكثر للشركة ويدل على قدرة أكبر للشركة على الوفاء التزامتها قصيرة الأجل دون أية معوقات.

حقوق المساهمين:

حافظت الشركة على النمو المستمر في قيمة حقوق المساهمين لديها، والذي يعتبر مؤشر جيد على إدارة الشركة لحقوق مساهميها وتنميته، فقد ارتفع خلال عام 2007 بنسبة 24.8% مقارنة مع عام 2006 مسجلة 193.5 مليون دينار، حيث بدأت الشركة في عام 2007 بأخذ احتياطي خاص بجانب الاحتياطي الاجباري والاختياري بالاضافة الى ارتفاع الأرباح المدورة في ذلك العام، وفي عام 2008 نمت قيمة حقوق المساهمين بنسبة 115% لتصل الى ما قيمته 417.1 مليون دينار وذلك لارتفاع كل من الاحتياطيات والأرباح المدورة بشكل ملحوظ، ولتستمر تلك الاحتياطيات والأرباح المدورة في الارتفاع ولتسجل على إثر ذلك حقوق المساهمين عام 2009 ارتفاع بنسبة 13.26% لتصل الى 472.4 مليون دينار، وليؤثر هذا النمو الملحوظ في قيمة المساهمين على القيمة الدفترية للسهم والتي ارتفعت من 4.28 دينار/سهم الى 7.66 دينار/سهم. ويعتبر ذلك أمر ايجابي على أداء الشركة أيضا.

أعدت هذه الدراسة من خلال شركة المحفظة الوطنية للأوراق المالية . وللاطلاع على الصفحات الكاملة للدراسة الذهاب إلى الموقع الالكتروني للشركة على **www.mahfaza.com.jo**

ملحق رقم (4)
شركة البوتاس العربية

الشركـــــــة في سطـــــــور :

تأسست شركة البوتاس العربية في مطلع عام 1956 بقرار من مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، ومنحت حق الامتياز من حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لمدة مائة عــام لاســتخراج مادة البوتاس والأملاح والمعادن المتوفرة في البحر الميت. وفي عام 1976 بــدأ العمــل فــي المشروع الذي بلغت كلفته الأصلية (460) مليون دولار. وقد تم الحصول على التمويــل مــن خلال قروض إنمائية وأجنبية . وبدأ الإنتاج بشكل تجاري في عام 1983 .

موقع الشركة :

الى الجنوب من العاصمة عمان بحوالي (120) كم وعلى الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر الميت ، تقع مصانع شركة البوتاس العربية .

علماً بأن الأردن هو البلد العربي الوحيد المنتج لهذه المادة التي تستخدم كــسماد اساســي لانتاج الغذاء على المستوى العالمي .

الشركات الحليفة:

1. شركة صناعات الاسمدة والكيماويات العربية– (كيمابكو) : انتاج سماد نترات البوتاسيوم وثنائي فوسفات الكالسيوم.
2. شركة برومين الاردن : ائتلاف مع شركة البيمارل الامريكية لانتاج منتج كيماوي عالي الجودة.
3. شركة الاسمدة اليابانية الاردنية : ائتلاف مع شركة مناجم الفوسفات الاردنية مع شــركاء يابانيين لانتاج سماد NPK للتصدير.
4. شركة النميرة للاملاح المختلطة والطين.

تصدير البوتاس :

يُصدر إنتاج الشركة الى اكثر من(20) دولة في العالم وقد وصل إنتاج الشركة خلال عام 2009 الى اكثر من (1,7) مليون طن .

يتم شحن معظمها عبر ميناء العقبة حيث توجد مستودعات الشركة.

نظرة الشركة المستقبلية:

يجري العمل حاليا بمشروع التوسع في الانتاج ، بحيث من المتوقــع الوصــول الــى (2,45) مليون طن سنوياً في نهاية عام 2009 ،ويبلغ حجم الاستثمار في هذا المشروع حــوالي (300) مليون دولار .

اهداف الشركة:

تهدف شركة البوتاس العربية ومن خلال مشروع البوتاس الحالي ومشاريعها المستقبلية ذات المدى المتوسط والبعيد لاستغلال ثروات البحر الميت وإدخال عوائد اقتصادية للأردن والمساهمة في تطوير صناعات الأسمدة ومشتقاتها الأخرى وبرفع مستوى الكوادر الفنية المدربة في الأردن ورفع مستوى التقنية لديها . هذا عوضاً عن فوائد ومزايا نقل التكنولوجيا من خلال إقامة مثل هذه المشاريع في الأردن .

الشهادات العالمية الحاصلة عليها الشركة:

حصلت شركة البوتاس العربية على عدد من شهادات المطابقة وفقاً لاحدث المواصفات العالمية حيث حصلت على شهادة المطابقة مع المواصفة ISO9001:2008 لنظام إدارة الجودة بما يتعلق بمنتج البوتاس ومع المواصفة ISO9001:2000 للخدمات الطبية وشهادة المطابقة مع المواصفة ISO-17025:2005 لنظام ادارة الجودة لاعتماد المختبرات الفنية وشهادة المطابقة مع المواصفة ISO-14001:2004 لنظام ادارة البيئة وشهادة المطابقة مع المواصفة OHSAS-18001:2007 لنظام ادارة السلامة والصحة المهنية.

هذا وقد حصلت على علامة الجودة الاردنية لضمان جودة منتج البوتاس من مؤسسة المواصفات والمقاييس وانضمت الى برنامج القائمة الذهبية الذي ترعاه دائرة الجمارك الاردنية بما يتعلق باستيراد المواد.

The Impact of Job Stress Sources on Job Performance of the Employees at Extraction Companies in the Southern Region

Researcher: Islam Alazzam

Supervised by: Dr. Bahjat E. Jawazneh

Dr. Waleed M. Al-Awawdeh

ABSTRACT

This study aimed at knowing the impact of job stress on work performance. The society of the study consisted of the workers at the extraction companies in the southern region. The researcher selected a random sample of 380 male and female workers from the society of the study, and distributed 380 questionnaires. 340 of them were received and 320 questionnaires were valid for analysis.

To analyze data of the study and test its hypotheses, the researcher used the (SPSS) computer program and extracted the ratios and frequencies. The descriptive analytic methods were used to describe and analyze sample responses. The researcher used the multi-regression, one-way ANOVA, and mean analysis to prove and exclude hypotheses. The researcher concluded to the following:

1- Analysis revealed that 'organizational factors' was in the first rank with a mean value of (3.38) and deviation of (0.66). The 'material environmental factor' was in the second rank with a mean value of (3.21) and deviation of (0.92). The 'social factor' was in the last rank with a mean value of (3.07) and deviation of (0.74). The mean value for sample of the study estimates on job stress levels (3.21) with deviation of (0.60), which conforms to the estimates of job stress with medium degree.

2- It is obvious that the highest impact in job stress on work performance was for 'organization factors' variable, where beta value was (0.199), and the lowest was for material environmental factors, where beta value was (-0.066).

3- It is noted that there is a positive correlation of statistical indication at the indication level (α=0.05) among the levels of job stress among workers at mining companies at the western region and their work performance degrees.

4- It was revealed that there is a negative impact of organizational job stress in the work performance.

5- It was revealed that there is a positive impact of social job stress in the work performance.

6- It was revealed that there is a negative impact of individual job stress in the work performance.

7- It was revealed that there is a positive impact of material environmental job stress in the work performance.

This study concluded to the following conclusions:

1- Mining companies have to review their policies to become more fair for workers; delegate enough authorities for workers to achieve their tasks; engage them in decision making process in aspects related to them; review the bases and standards of applied assessment and promotion to be more fair; seek to obtain modern equipment required to accomplish the work.

2- Mining companies have to maintain the job performance level for their workers through conducting training courses in order to keep up with the scientific and technological development around the world.